

Apunts sobre l'ofici de supervisora

Notes about the profession of supervisor

Teresa Aragonès Viñes¹

Article publicat a l'RTS núm. 189 d'abril de 2010.

Per citar: Aragonès Viñes, Teresa. (2010). Apunts sobre l'ofici de supervisora. *Revista de Treball Social*, 189, 32-48.

Resum

Amb aquest article faig un recorregut pel que ha estat per a mi el fet de ser i fer de supervisora des del treball social com a autònoma i en l'exercici lliure de la professió en els darrers 20 anys.

El contingut recull aspectes vivencials i altres de caràcter conceptual, tècnic i metodològic a l'entorn d'aquesta pràctica que situo en tres apartats: en el primer, una anàlisi d'aquelles experiències professionals i personals que van influir en aquesta opció professional; en el segon, donar compte de les raons que justifiquen la necessitat d'espais de supervisió, explicant alhora què és i què pot aportar la supervisió; i finalment, descriure les modalitats de supervisió amb què més he treballat, fent un esment especial a la supervisió en contextos institucionals, amb equips interdisciplinaris i amb grups de professionals.

Paraules clau: Supervisió, formació permanent, anàlisi de la pràctica professional, metodologia de la intervenció social, subjectivitat, complexitat, institució, treball en equip, grup.

Abstract

With this article I make an itinerary for what has been for me the fact of being and acting as supervisor from the social work as autonomous and in the exercise free of the profession in the last 20 years.

The contents collect experience aspects and others, conceptual, technical and methodological character around this practice that I place in three sections: In the first, an analysis of those professional experiences and staff who influenced on this professional option; in the second, to give

1 Treballadora social. Supervisora i docent.

an account of the reasons that justify the need of spaces of supervision, explaining while him and what the supervision can bring; and finally describing the modalities of supervision I have worked with more, making a special mention to the supervision in institutional contexts, with interdisciplinary teams, and with groups of professionals.

Keywords: Supervision, permanent formation, professional practice analysis, methodology of the social intervention, subjectivity, complexity, Institution, teamwork, group.

Quan la *RTS* em va fer la proposta d'escriure sobre la meua experiència com a supervisora em vaig neguitejar, sempre m'ha estat difícil això d'"escriure". Després vaig pensar que se m'oferia l'oportunitat de poder explicar una experiència singular en el nostre col·lectiu i d'aquesta manera complir una exigència moral que sento des de fa temps: donar compte d'una modalitat de treball social que ha estat rica, intensa i gratificant tant a nivell personal com professional.

Una possibilitat de compartir una feina apassionant i privilegiada de la qual em sento deutora a tantes i tantes institucions i professionals que m'han obert les seves portes i m'han deixat participar del seu treball, de les seves preocupacions, del seu compromís i també de les seves satisfaccions. Companys del treball social i d'altres disciplines que treballen en els serveis socials bàsics, a serveis d'infància, de justícia, d'atenció a les dones, de gent gran, a dispositius de salut i de salut mental, a sociosanitaris i a entitats del tercer sector. Ells són els que m'han confiat la direcció d'un espai en què abocar les seves inquietuds per cercar, a través del diàleg i la reflexió conjunta, noves idees que permetessin un treball millor i més satisfactori. A tots ells, el meu reconeixement i agraïment més profund per la tasca compartida.

El procés de ser supervisora

Com passa tot sovint en qüestions importants de la vida, el meu procés per treballar com a supervisora va ser fruit d'un seguit de contingències; no m'havia plantejat mai que podia ser una opció professional, i encara menys que podia treballar com a autònoma i desenvolupar l'exercici lliure de la professió fins al cap de molt de temps d'estar-ho fent. Vaig anar-ne aprenent sobre la marxa, i encara avui, vint anys després d'aquells inicis i quasi quaranta de vida professional, se'm fa difícil de creure que hagi estat possible. Hi ha diverses raons que poden haver determinat aquest camí, una d'important crec que ha estat la d'haver participat durant la primera part del meu recorregut com a treballadora social en un seguit d'experiències molt intenses: processos de canvi institucional molt complexos; la docència i endegar un programa innovador de supervisió per a alumnes a l'Escola de Treball Social d'ICESB (1981-1985); i formar part d'una cultura i d'una ètica des del camp de la salut mental on la supervisió tenia un lloc important. Va ser un itinerari que em va corroborar la complexitat de la pràctica piscosocial, i la necessitat de dotar-nos d'espais de suport que permetessin l'anàlisi i la reflexió. Evidentment la proposta no era nova: companyes del treball social ja hi havien treballat i companys d'altres disciplines també hi estaven treballant, i era molt ben acollida pels professionals.

Per a mi va ser el descobriment d'un rol que em va apassionar des del principi, alhora que, cal dir-ho, va fer trontollar la meua identitat professional quan em mirava segons els cànons més habituals pel que fa a la pràctica i les condicions laborals dels treballadors socials en aquell moment.

El meu procés de “ser” supervisora va ser un llarg seguit de preguntes que m'interpel·laven en relació amb la falta d'un lloc reconegut dins meu i també per als de fora: era difícil aguantar l'estranyesa davant la meua resposta quan em preguntaven què ets i què fas; em costava respondre a la pregunta “on treballes?”, i això tenia a veure amb l'absència d'un marc institucional de pertinença, ja que jo era professional autònoma; la pròpia confusió que generava la polisèmia de la resposta –la paraula “supervisió” amb el seu doble sentit de suport i control–, que és encara una dificultat que cal tenir present quan es parla amb persones no iniciades en el tema. I tot això sense oblidar una qüestió burocràtica però important com a ciutadana amb ganes de complir la llei: l'absència de referències per trobar el meu lloc en el món de la fiscalitat i d'Hisenda. L'activitat i el grup professional no encaixaven en els paràmetres existents i calia interpretar l'activitat sempre en relació amb altres col·lectius professionals dels quals jo no formava part.

Va ser una etapa en què la incredulitat i la falta de confiança en els meus recursos s'alternaven amb la constatació que el treball funcionava, era valorat i era útil. Un treball sostingut per l'experiència i la formació acumulada, i per l'anàlisi continuada de la feina acompanyada incansablement pel meu supervisor, el Dr. Valentín Barenblit, i durant alguns períodes amb altres companys amb els quals al llarg del temps he anat compartint experiències. Però sempre amb dubtes per sentir que no tenia una formació específica i un títol amb què em podia creure legitimada per a exercir. (A hores d'ara segueixo pensant que són importants propostes formatives que donin suport als supervisors, però crec que ha de ser complementària a una àmplia experiència professional i haver supervisat la pròpia tasca).

Per a mi va ser un repte que s'anava repetint amb cada nova demanda. Un treball artesà en què s'anava trenant la dimensió individual i subjectiva de cada una de les persones amb les quals treballava, amb la grupal i la institucional, i en què la metodologia de la intervenció social, des del treball social però també des d'una perspectiva interdisciplinària, es constituïa en l'estructura bàsica que organitzava el pensament per fer front a la tasca d'atendre una realitat social altament complexa.

Context sociopolític i institucions

Comptava amb un currículum en què les experiències institucionals a les quals feia referència abans, van ser espais de contrast i d'aprenentatge en un període de canvis socials i polítics de gran transcendència en la nostra història recent. Treballar per a i des de les institucions sostinguda per un treball interdisciplinari i amb espais d'anàlisi i de reflexió compartida va ser una plataforma que em va permetre tenir una altra mirada del meu quefer professional. Context social i context institucional es van constituir en un escenari interactiu que donava un sentit a la tasca que anava mes enllà de la concreció del dia a dia.

Eren els darrers anys del franquisme i els de la transició i instauració d'un sistema democràtic. Hi havia moltes coses per fer en molts àmbits

de la vida d'aquest país, especialment en polítiques socials. L'Estat del Benestar vigent als països europeus era l'ideal al qual ens havíem d'encaminar, i els professionals de l'època ens hi vàrem implicar a fons. Era un període instituent, anys d'il·lusió col·lectiva, anys d'esperança i de creació cap al canvi.

Primera experiència institucional: l'hospital psiquiàtric

En els anys 70 molts dels professionals que treballàvem als hospitals psiquiàtrics, únic dispositiu d'atenció a la salut mental de l'època, vàrem participar d'un ampli moviment social en què es qüestionava el caràcter repressor de les institucions psiquiàtriques tancades. Érem a l'Europa dels 70, sacsejada pels moviments del maig del 68, en què s'inscrivien les denúncies denominades antipsiquiàtriques a diversos països; es qüestionava la vigència d'institucions totals com el manicomi, i se'n promovia la desaparició i es propugnaven polítiques de salut mental comunitària.

Es debatia el seu paper de control social, estigmatitzant i alienant, i es lluitava per introduir canvis interns que trenquessin inèrcies de cronificació. Es volia remoure el sistema establert per modificar una forma de ser i d'estar en la qual imperaven unes relacions rígides i despersonalitzadores. Volíem obrir les portes, trencar barreres internes i externes, apropar-nos als pacients defugint esquemes inhabilitants per individualitzar, escoltar, acompanyar, facilitar l'expressió i la paraula. Recuperar rastres del desig segrestat per anys d'haver-se'ns negat.

Allà vàrem ser conscients del poder de les institucions sobre les persones, fins al punt de poder arribar a pervertir la seva finalitat bàsica de cuidar i curar. També vàrem veure com n'és de fàcil mimetitzar-se amb el sistema i formar part d'aquest poder invalidant a través d'estructures que s'autoalimenten i autoregulen.

Prendre consciència de la nostra pertinença institucional ens va fer adonar també de la part de responsabilitat que hi teníem, fer-nos càrrec dels nostres recursos i també de les limitacions en la tasca que teníem encarregada, i haver de cercar estratègies per apurar al màxim les possibilitats d'acció. Ens va confrontar a la pròpia dificultat per parar i pensar, per dialogar, per pactar amb les diferències, per ser creatius i cooperatius, i de vegades fins i tot per assumir el nostre compromís social tant a nivell individual com col·lectiu.

Segona experiència: la macroàrea de serveis personals

La transició de la dictadura a la democràcia va tenir per a la ciutadania un moment de gran transcendència, que va ser la constitució dels ajuntaments democràtics. Els ajuntaments, punt de trobada més propera als requeriments de la vida del ciutadà i l'Administració pública, van haver de fer front a greus mancances en matèria de polítiques socials heretades de l'etapa anterior. Els nous consistoris, liderats per persones significades en els moviments socials del tardofranquisme, van propiciar processos de

transformació amb la complicitat quasi militant de professionals i tècnics compromesos amb la necessitat d'un canvi social.

La meua participació com a responsable de l'àmbit de salut comunitària en un projecte integrador dels serveis d'atenció a la persona, com era una Macroàrea de Serveis Personals, em va permetre gaudir i aprendre d'un procés creatiu pel que feia al disseny i l'organització dels serveis i equipaments d'un municipi mitjà en el cinturó industrial de Barcelona.

Va voler ser un projecte innovador que buscava una millora qualitativa dels serveis amb la participació de ciutadans, tècnics i polítics, i que guanyés en unitat, racionalitat i eficàcia de la fragmentació de la qual partíem. Un projecte tècnic sostingut des d'una concepció ideològica i política en el qual la persona, el ciutadà i les seves necessitats havien de ser el nucli principal a partir del qual s'articulessin les polítiques socials. Un projecte engrescador sostingut pel pensament, la coherència, la creativitat i el treball d'equip.

Però alhora ens confrontava també a les dificultats per generar canvis a les institucions, a modificar aquells factors que conformen el dia a dia de la cultura institucional. Calia trencar inèrcies i reduir les resistències per anar incorporant noves modalitats de treball a través d'estratègies organitzatives i formatives que facilitessin el canvi; i, entre d'altres mesures, es van crear espais de debat, d'intercanvi i de formació comuns entre els responsables i els professionals dels diversos sectors d'activitat per facilitar-ho.

Ambdues experiències van representar per a mi espais privilegiats d'observació i d'aprenentatge. Vaig tenir la sort de compartir-les amb companys d'altres disciplines amb els quals vàrem analitzar aquells processos una i mil vegades en múltiples reunions de petit i gran grup, als espais de supervisió quan en vàrem tenir, i en in comptables dinars i xerrades de cafè, en què ideologia, teoria, tècnica i política eren referències necessàries però no sempre ben articulades ni ben diferenciades. Fins i tot hi havia moments en què els propis rols de polítics i tècnics ens resultaven confusos pel que feia a la delimitació d'uns i altres.

Va ser el contingut d'aquesta motxilla d'experiències el que, en un moment de crisi professional i necessitada de canvis, em va anar guiant intuïtivament i imperceptible a l'ofici de supervisora. Una motxilla a la qual s'hi van anar dipositant sabers de diverses categories **per abordar una realitat percebuda com a molt complexa, que està travessada per la dimensió subjectiva** dels qui en formen part, població en general, usuaris dels serveis, professionals o càrrecs institucionals.

Anàlisi de situació: algunes característiques contextuals a considerar

Darrere de qualsevol demanda que rebem, trobem a més de la subjectivitat de qui la formula la seva implicació en un context familiar, comunitari, laboral, educatiu, cultural, econòmic i polític. Possiblement això sempre ha estat així, però mai com en aquesta època decisions polítiques o moviments macroeconòmics globals estan afectant a la vida de les persones i de les seves famílies. I tot això en un món de transformacions profundes i accelerades. Sota el concepte de *globalització* trobem els efectes d'una gran concentració de poder econòmic i un augment progressiu de les desigualtats socials, que, entre d'altres coses, estan provocant nous focus de pobresa i amplis moviments migratoris.

Observem canvis en les relacions laborals, que ara són més variables i incertes; la lluita pel manteniment del treball ha substituït la lluita per les condicions d'aquest. Els moviments de reivindicació social que cohesionaven les classes populars han perdut el seu lloc davant l'autodefensa d'una societat molt més individualista.

Ha variat la funció tradicional de la família i molt específicament el paper de la dona dins i fora d'aquesta; hi ha canvis en les relacions intergeneracionals, amb una major dependència dels joves envers els seus pares; canvis en les funcions de cura de les persones grans o dependents en un moment d'un augment significatiu de l'esperança de vida al nostre país. Veiem com antics valors que organitzaven internament les famílies han perdut la seva vigència, sense haver estat substituïts per d'altres, fet que genera importants dificultats relacionals, educatives i de salut.

L'intens procés immigratori dels darrers anys ha diversificat l'estructura social del nostre país quant a la composició ètnica, cultural i religiosa, però també s'han produït modificacions en les estructures i models familiars, amb un augment significatiu de llars unipersonals, de famílies monoparentals amb moltes dones cap de família i amb un major risc de pobresa.

I davant aquesta realitat que empeny i preocupa, **l'organització política i administrativa** del nostre país, dividida en múltiples àmbits i nivells competencials, es burocratitza i massa vegades impedeix tenir una visió global de les necessitats socials, i dificulta la planificació i la implementació de programes integrats i centrats en la població i en el territori.

A aquest escenari econòmic, social, polític i administratiu en què estem immersos, hi hem d'afegir les condicions institucionals –legislació, normatives, models de treball, organització, recursos– que donen cos a la concreció de les polítiques socials i sentit a la nostra intervenció. Les institucions, amb els seus equips professionals i la seva projecció en l'imaginari social, conformen l'entramat en què es teixeix l'acció social. I és actuant enmig d'aquest conjunt de variables, amb la complexitat de totes i cadascuna, on es corre el risc d'enrocar-se i perdre perspectiva per avaluar correctament la direcció i l'abast de les nostres intervencions.

És per això que ens cal disposar de punts d'observació que ens ajudin a entendre i a contextualitzar el nostre ara i aquí, com una mena de zoom fotogràfic, per conèixer-ne l'impacte en la tasca que tenim assignada i per poder-hi donar les respostes possibles i més adequades.

Què és la supervisió?

Per a mi la supervisió és una activitat inclosa dintre de la formació permanent amb una metodologia específica que permet aprendre i aprehendre de la reflexió i de l'experiència del propi treball. Un espai per parar i poder pensar, per entendre i aprofundir en tots aquells factors que conflueixen en la pràctica social, permetent un distanciament de la pressió de la tasca quotidiana i obtenir-ne una altra mirada.

Una mirada que ens permeti pensar sobre:

- **on som**, a través de l'**anàlisi de situació**
- **cap a on anem**, i això suposa **orientar la tasca definint objectius**
- **com fer-ho** treballant els processos metodològics i les tècniques
- tenint en compte **amb què comptem** avaluant **els recursos** de tot tipus
- i quins són els **valors** que orienten la nostra pràctica.

Identificant ahora aquells factors de la **nostra subjectivitat** presents sempre i difícils de diferenciar moltes vegades de la dels altres, ja sigui companys o usuaris dels nostres serveis. La nostra història personal connecta amb la de les persones amb què treballem, i en aquest contacte es produeixen impactes i interaccions que cal poder reconèixer per saber quant hi pot haver de nosaltres en la percepció del que creiem que sent o li passa a l'altre. I com, a través d'aquests impactes, podem ser portaveus de sentiments amagats o difícils de ser expressats per les persones que requereixen el nostre suport. Nombrosos autors han tractat en profunditat la importància de treballar tenint en compte el fenomen de la transferència i la contratransferència en la intervenció social, termes psicoanalítics que ens serveixen per entendre els vincles que es creen i donen lloc a la relació assistencial.

La supervisió és un espai per escoltar-se, escoltar i ser escoltat en totes aquelles dificultats, dubtes, emocions i també satisfaccions de la tasca. Un lloc de trobada i d'intercanvi, de diàleg i de confrontació entre els professionals i el supervisor, i quan es fa en grup o és una supervisió d'equip, també entre els seus components. Requereix unes condicions adients, tant pel que fa l'espai físic i temporal, com a la voluntarietat i a la disposició emocional i intel·lectual dels participants per compartir i aprendre.

Hi ha maneres diferents de crear espais de supervisió, així com hi ha models diferents de fer supervisió en funció del perfil professional del supervisor i del marc teòric i conceptual de referència amb què aquest dona sentit a aquesta pràctica. Em sembla molt interessant fer esment

del model de **Supervisió democràtica**² (John LONGRES) o **d'Intervisió**³ (ERPENBECK, M., 2001: 50), que podem descriure com a mètodes d'assessorament entre iguals. Es desenvolupa mitjançant un intercanvi sistemàtic de les respectives pràctiques entre grups o parelles de professionals. No hi ha la figura formalitzada d'un supervisor, sinó que són els participants els que diversifiquen els seus rols i s'organitzen per complir aquesta funció. És una modalitat econòmica i accessible per a aquells professionals que vulguin endegar-la, però el seu èxit requereix una bona organització, un mètode de treball i un fort compromís amb el grup.

La **supervisió professional**, la més coneguda, està enquadrada en un context de suport i d'assessorament, i la figura del supervisor està deslligada de funcions directives i avaluatives. En aquest espai, un tècnic experimentat i format, habitualment aliè a l'organització, dirigeix periòdicament un espai de reflexió que permet als professionals la revisió del seu quefer professional, el contrast entre el marc teòric i metodològic i la pràctica del dia a dia. El seu objectiu és millorar la qualitat i efectivitat de la feina i permetre una major satisfacció i seguretat en el desenvolupament de l'exercici dels professionals. És funció de qui supervisa escoltar, preguntar, suggerir, assenyalar, relacionar els diversos aspectes d'una situació per facilitar-ne la comprensió; obrir escletxes en situacions que es veuen i es viuen tancades, assenyalant llacunes i punts cecs; facilitar l'anàlisi de les possibilitats i els límits de la intervenció, tenint en compte el marc institucional i l'encàrrec al professional o equip, els recursos tècnics, humans, materials i d'infraestructura, així com les característiques globals i particulars de la població amb què es treballa.

No és funció del supervisor prendre decisions, ni substituir la tasca dels professionals, sinó desenvolupar la seva autonomia ajudant-los a obrir el ventall de possibilitats i de recursos al seu abast per assolir els objectius definits en el seu encàrrec.

Quan treballa amb grups, m'agrada pensar aquesta feina des d'esquememes que em recorden el "vell" treball social de grup, actualment una mica oblidat. Treballant amb els grups es descobreix un potencial de saber, de saber fer i de saber ser que va molt més enllà de la suma de les aportacions particulars de cada un dels seus membres. La dinàmica relacional i dialèctica dels processos grupals té tal força que és capaç de deconstruir i reconstruir pensaments i sistemes de creences arrelats rígidament i molts cops imperceptibles, que s'instal·larien com un fre per desenvolupar un pensament creatiu i innovador. En aquest sentit m'identifico amb Claudio Robles, quan qüestiona un model de supervisió en què la mirada suposadament objectiva, neutral i "superior" del supervisor li confereix a aquest l'atribut exclusiu del saber. Recollint les aportacions fetes per Bleger sobre el treball amb grups, proposa la supervisió com "una instància d'aprenentatge en què es tracta més de sostenir processos que d'una

2 LONGRES, John. Introducció a la supervisió. Barcelona, GITS 1976.

3 ERPENBECK, M. "La intervisió i els seus fonaments", en *RTS*, núm. 163 (setembre 2001), pàg. 48-58.

anàlisi de resultats en què les qualitats analítiques no són dons i/o capacitats extraordinàries, sinó qualitats presents en totes les persones i que el supervisor, com a orientador i guia del procés, ajuda a explorar i promoure. D'aquesta manera són tots els participants del procés els que assumeixen activament la direcció del procés sota el control del docent supervisor/a".⁴

Hi ha altres modalitats en les quals el supervisor és un expert d'una determinada disciplina que dona resposta als requeriments teòrics i tècnics dels professionals que supervisen la seva feina amb ell. Una o altra són propostes diferents que poden donar resposta a necessitats també diferents dels professionals, dels equips i de les institucions. Cal poder-ho escoltar.

La supervisió amb grups

En el curs de tots aquests anys he rebut molts tipus d'encàrrecs i demandes que han requerit assajar modalitats de treball diverses, i he intentat fer un treball que s'ajustés el millor possible a situacions personals, grupals i institucionals molt heterogènies. He fet supervisions individuals, amb grups de professionals de la mateixa disciplina i amb equips de treball d'una disciplina o multidisciplinaris. En cada cas s'ha establert un enquadrament i s'han definit uns objectius en funció de l'anàlisi de les necessitats expressades per qui vol fer-la.

El treball individual respon normalment a professionals que volen dedicar un temps i un espai, i en la majoria dels casos uns recursos econòmics propis, a revisar amb perspectiva el seu treball o repensar la seva trajectòria professional.

Pel que fa a la supervisió amb grups, les característiques de la demanda, els actors que la formulen i la procedència institucional d'aquesta ens porten cap a configurar dos tipus de grup amb trets ben diferenciats: la supervisió amb equips de treball i la de grups formats per professionals de procedència diversa.

Els contextos institucionals

Si abans parlàvem dels factors de complexitat que estan presents en l'acció social, el treball en equip acostuma a afegir-hi un grau de dificultat rellevant, que té relació amb les seves dinàmiques internes i amb la realitat institucional de què depenen i en què estan immersos. Malgrat que moltes vegades es parla de "la institució" com l'equivalent als directius, els equips professionals formen part de la institució, són institució, i en la seva quotidianitat estan treballant amb i sota les directrius, els recursos, l'organització, la infraestructura i els comandaments, que no sols influeixen sinó que determinen en gran part els processos i els resultats de la seva

4 TONON, G.; ROBLES, C. i MEZA, M. La supervisión en trabajo social: una cuestión profesional y académica. Buenos Aires: Espacio, 2004.

feina. El malestar inherent a un treball que pot resultar insalubre per la seva dificultat i per la seva intensitat emocional moltes vegades es veu potenciat per qüestions que formen part de les intricades dinàmiques dels funcionaments institucionals i de les relacions en el si dels equips.

Són malestars que s'expressen de diverses maneres, tant a nivell individual com col·lectiu, i s'arriba a moments crítics que es manifesten en forma de bloqueig, de patiment, de frustració i que generen un nivell de desorganització tal que es fa impossible pensar. És un estat que provoca desconcert, incertesa i fàcilment fomenta el conflicte entre els membres de l'equip, amb els comandaments institucionals i també amb els mateixos usuaris del servei, i això provoca intervencions que poden ser iatrogèniques.

És un objectiu de la supervisió ajudar a identificar les causes i la naturalesa d'aquests malestars per tal que, amb un bon diagnòstic, es puguin cercar mecanismes de millora viables i sostenibles, diferenciant el que són:⁵

- dificultats amb la institució i l'encàrrec institucional
- dificultats entre els membres de l'equip
- dificultats amb l'objecte/subjecte de treball
- dificultats amb els recursos tècnics i els dispositius de treball
- dificultats del professional amb ell mateix i els seus recursos/competències...

Sobre la demanda i les demandes de supervisió

Dotar de supervisió externa els equips professionals és una pràctica que s'ha anat introduint progressivament a Catalunya, ja sigui finançada per les pròpies institucions contractants o amb aportacions de fons de diferents procedències destinats al reciclatge i a la formació contínua dels treballadors. En la majoria de casos respon a demandes dels professionals que han sentit la necessitat de contrastar la seva feina i revisar l'articulació dels seus recursos teòrics, tècnics i metodològics; en d'altres s'ha rebut la supervisió com una oferta formativa i de suport gestionada pels comandaments institucionals sense haver estat demanada prèviament, i fins i tot, alguna vegada, ni sentida la conveniència de fer-ho.

És important poder dialogar sobre quines són **les motivacions i les expectatives** que es posen en aquest espai tant per part dels comandaments com per part dels equips, i entendre a quines necessitats respon. Esbrinar si la supervisió forma part de la cultura institucional i si es valora com un actiu important pels equips i per la pròpia organització; si és una proposta que es planteja per alguna crisi conjuntural; si els equips participen en la decisió i saben què és i què els pot aportar, o si és una proposta "forçada" i hi ha resistències més o menys explícites; si s'ha tingut un

5 LEAL, J. "Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de Salud Mental", en *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría* (octubre 1993), pàg. 41-55.

paper actiu en la configuració de l'espai o respon a una oferta externa desvinculada de l'ara i aquí institucional. És convenient escoltar també aquells silencis que poden ser l'expressió de temors difosos, inseguretats o conflictes latents; fer atenció a les diferències pel que fa als continguts del que n'esperen i al perfil del supervisor/a. I una darrera qüestió: preguntar sobre experiències de supervisió anteriors dels participants. Tots són temes dels quals cal parlar per poder ajustar el millor possible els objectius de la supervisió a les característiques del grup i conèixer el grau d'implicació institucional amb l'activitat.

Hi ha una diferència substancial entre una supervisió concertada privadament amb un professional o amb un grup i quan respon a una demanda institucional. Quan una institució sol·licita una activitat formativa i de suport per als seus equips que requereix habilitar temps i recursos econòmics per fer-la, és lògic –i desitjable– que hi posi determinades expectatives sobre el que els pot aportar, tant de millora per als equips com per a la pròpia organització. I el professional que rep l'encàrrec ha d'explorar quines són per confrontar-les a les necessitats formulades pels membres dels equips i a les pròpies possibilitats del que pot aportar un espai d'aquestes característiques.

L'anàlisi de la demanda d'una supervisió en un context institucional suposa, en una primera instància, poder donar una resposta inclusiva que contempli l'encàrrec dels comandaments i les necessitats i demandes expressades pels equips, de manera que es puguin definir uns objectius i una metodologia consensuada a tres bandes, que requerirà un seguiment i una avaluació periòdica i diferenciada del procés.

Un tema delicat que apareix sovint en aquestes situacions i que si no s'aclareix bé pot generar temors i desconfiances és la compatibilitat entre els continguts del que es tracta entre el supervisor i els comandaments institucionals quan s'avalua l'espai, i la necessitat tècnica i ètica de preservar-ne la **confidencialitat**. Això suposa explicar bé a uns i altres quins seran els temes que es tractaran als espais de seguiment amb els comandaments, i que en cap cas ha de ser informació sobre els continguts concrets de la supervisió ni que pugui perjudicar de cap manera els participants. Tal com ja he dit abans, la supervisió externa està emmarcada en un context de suport, i perquè funcioni ha d'estar clarament desvinculada de funcions avaluatives. Per tant, el sentit i els continguts de les devolucions institucionals seran per informar i promoure millores formatives i organitzatives d'aspectes observats en el curs de la tasca i dels quals l'equip n'ha d'estar assabentat oportunament.

Considero un dret de les institucions que ens contracten i un deure dels supervisors que hi treballem aportar-los una informació que permeti millorar i potenciar el treball dels equips, tot proveint-los dels recursos adequats. La nostra aportació és el resultat d'una mirada i una escolta privilegiada pel que fa a la detecció de mancances formatives o d'aspectes organitzatius que, a còpia de veure'ls repetits en el curs de les sessions, podem deduir que són precaris o disfuncionals.

Treballar amb equips ens compromet a tenir en compte el context institucional de què depenen i en el qual està inserida la seva activitat, i conèixer –no necessàriament compartir– les directrius programàtiques que l'emmarquen. Si no és així es corre el risc de confondre'ns, i amb la nostra confusió confondre'ls a ells.

Un aspecte que cuido especialment quan començo una supervisió amb un equip és procurar la participació dels seus comandaments immediats (sempre que estiguin implicats en la direcció del treball tècnic). La seva presència i la seva paraula clarifica aspectes de l'encàrrec institucional que ells, amb el seu càrrec, han de sostenir. Al meu entendre qui ostenta la responsabilitat d'un servei ha de garantir la provisió dels recursos necessaris per assolir-ne els objectius. És responsabilitat de la direcció conèixer el seu personal, la feina que du a terme i les seves competències, formació, experiència i habilitats, donant-li tot el suport que sigui necessari. També ho és aprofundir en el coneixement global de l'àmbit d'intervenció i en el disseny de noves estratègies de treball, preventives o assistencials, de les quals ell/a amb el seu rol específic també en forma part. Si entenem que la supervisió és un espai privilegiat dels equips per poder parar i pensar sobre les dificultats que els planteja la tasca i millorar les condicions en què la desenvolupen, és un contrasentit que qui ha de vetllar per ajustar els recursos i promoure els canvis adients no hi sigui present. És un tema que de vegades crea controvèrsia, i crec que caldria pensar-hi bé.

La supervisió d'equips professionals

La meua experiència com a supervisora d'equips ha estat majoritàriament amb equips de composició multidisciplinària i amb vocació de treballar interdisciplinàriament. Em sembla important diferenciar el que és la composició d'un equip del que és la dinàmica que s'hi pot establir, ja que tot sovint es confonen i es generen incerteses i malestars.

S'observa certa tendència a idealitzar el “treball en equip” –ja sigui d'una o més disciplines– des de supòsits que responen poc a la particularitat dels seus membres, al seu perfil personal, professional, i al context institucional i competencial on desenvolupen la seva acció, i l'experiència resulta massa vegades frustrant i inaccessible a les expectatives posades. Per això em sembla important ajudar els equips perquè puguin descobrir les seves potencialitats i límits i formar i acceptar el que a mi m'agrada anomenar **“l'equip possible”**.

L'equip possible és el que funciona des de la voluntat de ser-ho, conscients de qui són, com són, i que es pregunten què volen i què poden fer conjuntament. Els equips no s'improvisen; es constitueixen, sí, però requereixen unes condicions –algunes d'ordre institucional i altres relacionades amb els seus components– que els fan possibles i que garanteixen els processos necessaris per sostenir aquest model de treball.

La definició de l'encàrrec i l'organització per dur-lo a terme, la fixació de prioritats –programàtiques o conjunturals–, l'assignació quantitativa i qualitativa dels recursos i les pròpies polítiques de recursos humans són

factors indispensables per valorar la idoneïtat i possibilitats del treball en equip en una institució. És evident que la precarietat laboral que genera una alta mobilitat de personal dificulta la formació i la consolidació d'equips de treball, mentre que l'estabilitat els pot afavorir. Però en tot cas, tot i que són molt importants, no són totalment determinants. Podem veure com hi intervenen també factors personals i de manera d'entendre la feina dels seus components.

L'equip interdisciplinari és el resultat d'un procés grupal sempre viu i sempre obert, en el qual el conjunt de professionals que l'integren, amb els seus rols i disciplines diverses, van construint el seu Esquema Conceptual Referencial Operatiu –l'ECRO– en termes de Pichon Riviere.⁶ I això requereix uns acords bàsics que seran els que permetran que, a partir de la tasca, es vagi forjant un **esquema compartit de conceptes que serveixin de referència per al treball que tenen encarregat de fer**. Una predisposició a escoltar i a interessar-se pel que pensa i pot aportar l'altre; una actitud que permeti “tocar-se” i “contaminar-se” d'allò que és diferent sense por de perdre el que és propi i específic, i la confiança que amb l'aportació dels altres es pot crear un pensament nou.

El treball compartit –i això és vàlid també per als equips unidisciplinaris– és una vacuna contra les inèrcies i les visions simplistes, parcials i fragmentades que tot sovint s'instal·len en els equips com a defenses davant la complexitat de l'objecte de treball i la por a les diferències i al conflicte que la constatació d'aquestes pot generar.

Els equips els fan i els desfan els seus membres, amb les seves particularitats individuals i amb les interaccions que es produeixen en el grup que afavoreixen o dificulten el treball conjunt. Hi ha professionals molt competents en la seva disciplina que no volen ni poden treballar interdisciplinàriament, de la mateixa manera que hi ha càrrecs de comandament que tenen poques habilitats directives o poca capacitat de lideratge. O hi ha equips aparentment molt cohesionats que, en realitat, funcionen com un grup d'amics –o com membres d'una família–, que fàcilment anteposen preservar la relació afectiva del grup a fer front a les diferències i dificultats que comporta la tasca. O a la inversa, grups que treballen junts però en els quals domina una gran distància emocional entre els membres. Són situacions que serveixen d'exemple de les incidències presents en la dinàmica dels equips de treball que, amb algunes especificitats, no són altres que les que afecten a la vida dels grups.

La dinàmica dels grups humans és complicada; molts cops es fa difícil identificar els mecanismes inconscients que es posen en joc en els equips de treball que dificulten el seu desenvolupament i l'acompliment de la seva funció primària. En el curs d'aquests anys ha estat gratificant rebre l'agraïment de molts equips per haver-los acompanyat per un recorregut on han pogut tenir “una altra mirada”, a través de la qual s'han fet visibles aspectes que tot sovint es queden fora de la percepció conscient

6 PICHON RIVIERE, E. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.

del dia a dia, i poder-hi posar paraules: haver pogut entendre millor el que estaven fent, identificant fenòmens de la dinàmica d'equip dels quals no es podia parlar, com poden ser els relacionats amb la definició i complementació de les funcions professionals, els criteris que sostenen i articulen les seves pràctiques –valors, procediments, marc teòric de referència– o els conflictes de lideratge.

És freqüent iniciar una supervisió sobre la tasca d'un equip i veure com molt aviat apareixen temes interns que poden obturar-la. En l'àmbit dels Serveis Socials alguns cops m'he hagut de preguntar, en moments de forta confusió dels equips i també meva, si podia identificar l'especificitat de la tasca encarregada a aquell servei: la imprecisió que encara afecta a la definició de l'objecte del treball social, l'amplitud de l'encàrrec en l'àmbit de les polítiques de Serveis Socials i les dinàmiques institucionals i dels propis equips conformen un conjunt de variables que introdueixen confusió i distorsionen la percepció del que ha de ser l'acció social. Aquesta és una de les raons per les quals es fa necessària la supervisió.

La supervisió amb equips de treball ha de contemplar **la naturalesa i el procés de desenvolupament de la tasca, la composició i dinàmica dels equips, les característiques institucionals** i el seu marc de competències, i **el context social** es desenvolupa on l'acció. I és en aquest escenari on s'ha de situar el **treball dels professionals**, i els seus **qüestionaments teòrics, tècnics, metodològics, ètics, emocionals i relacionals**.

Conèixer l'organització i el tipus de vinculació grupal, el grau de cohesió o dispersió del grup, el tipus de lideratge i la satisfacció individual i col·lectiva pel treball que es porta a terme són ingredients que cal considerar per conèixer les possibilitats de cada equip i acceptar-ne també les limitacions. Aquest és, al meu entendre, l'equip possible.

Supervisió amb grups

Una altra modalitat valorada molt positivament per les professionals que hi participen són els **grups de supervisió**. Els criteris d'agrupabilitat poden ser diversos, tot seguit en descriu quatre tipus que responen a algunes experiències concretes:

Grups de professionals d'una mateixa disciplina (TS) que treballen en el mateix àmbit però en institucions i àmbits territorials diferents. Són grups que es constitueixen per compartir la supervisió del seu treball personal per un període predeterminat, que es renova en la mesura en què el grup i la supervisora així ho decideixen.

Per a mi és una modalitat de treball molt interessant, ja que a part de comportar una despesa més econòmica que la supervisió individual, són tots els membres del grup, amb la supervisora, els que es constitueixen en actors fonamentals de l'espai. L'anàlisi, el contrast i les observacions que es fan des d'altres experiències personals i institucionals l'enriqueixen. I no sols perquè hi hagi més opinions, que hi són, sinó perquè les aportacions que es fan es processen col·lectivament i les conclusions són

qualitatívament diferents per a cadascú, que les pot adaptar a la seva situació particular.

És una activitat que millora l'autoestima i reforça la identitat professional; el grup passa a ser un recurs i un lloc de referència, sobretot per a col·lectius minoritaris en el seu lloc de treball com poden ser el dels treballadors socials de sanitat, d'ensenyament, de justícia i d'altres serveis on predominen altres disciplines.

Grups de professionals (TS) d'àmbits i institucions diferents que treballen a un mateix territori i amb la mateixa població des de dispositius assistencials amb competències diverses. Aquest tipus d'agrupament permet incorporar aspectes de coordinació interinstitucional i treball en xarxa. A través dels casos que es porten des dels diversos dispositius, s'hi poden veure també diferents perspectives, que quan poden ser escoltades i pensades conjuntament milloren la comprensió global del cas i permeten estratègies assistencials més eficaces.

És interessant observar la gran dificultat de treballar en xarxa si aquesta no està sostinguda per espais de pensament en els quals es posin en comú epistemologies i procediments de treball de cadascú. Molt sovint trobem visions poc coincidents del diagnòstic o del tractament a fer en un cas que cal abordar conjuntament, i cal prevenir el risc d'intervencions parcials o escindides. En cap moment la supervisió és o pot substituir un espai de coordinació, però l'experiència ens diu que l'apropament i l'anàlisi compartit la facilita, i algunes vegades desmunta, supòsits que funcionen com una paret invisible que impedeix la comunicació.

Grups de professionals (TS) que formen part d'una mateixa institució i treballen, per separat, amb els equips multidisciplinaris dels diferents dispositius del circuit assistencial d'aquesta, per exemple en consorcis de salut o presons. És un tipus de supervisió que s'ha fet en institucions on els treballadors socials són minoritaris i que, en el dia a dia, treballen aïllats els uns dels altres. L'especificitat tècnica d'aquest espai, consistent a aprofundir sobre les respectives pràctiques de treball social a la institució, pot afavorir l'enfortiment professional del col·lectiu amb uns valors afegits: apropar criteris de treball en els circuits d'atenció interns i ajudar a crear cohesió de grup pel que fa al treball social institucional.

I finalment, **grups de professionals que treballen en un mateix àmbit, institució i dispositiu, però que participen de la supervisió a títol individual i voluntari**. És una supervisió de la tasca dels participants de la qual quedarà exclosa qualsevol qüestió que tingui relació amb la dinàmica d'equip i que afecti els que no hi participen.

En tots els casos es tracta de **supervisió centrada en la tasca**, en la qual el rol de la supervisora incorpora també la cura i la dinamització del grup. La supervisora escolta, observa, estimula, acompanya, sintetitza, ordena, sistematitza, cuida el grup i el seu treball. Ajuda a pensar sobre com es relacionen i s'interpreten les dades de les situacions que es presenten per elaborar el diagnòstic; a fer propostes d'intervenció àmplies i diversificades; a aprofundir en les tècniques, valorant la incorporació de noves modalitats de treball. Tot plegat tenint sempre en compte el **compromís**

social i ètic de la professió, i cuidant els participants dels efectes d'aquelles situacions en què la implicació o l'impacte emocional de determinats casos poden perjudicar el seu treball o a ells mateixos.

El tancament de la supervisió

Arribat a aquest punt, m'agradaria tancar fent referència a un moment important del procés de la supervisió: **Quan s'ha d'acabar una supervisió?** La meua experiència em diu que la temporalitat i els criteris per decidir la continuïtat o la finalització d'una supervisió s'han de basar en la qualitat del treball que s'està fent i del procés grupal que la sosté, avaluant periòdicament. Entenc que forma part del mètode i que ha de ser una responsabilitat compartida decidir la continuïtat d'un format determinat i la permanència del supervisor.

Més enllà dels aspectes metodològics, vull assenyalar-ho com un moment important i delicat, ja que pot resultar difícil dir i escoltar allò que no ha estat prou satisfactori o que ha generat malestar. A vegades hi ha certa tendència a seguir, sense aprofundir massa, defugint una mirada crítica que permeti veure què s'ha fet i què es vol fer en un futur. I en això hi ha un risc, el de la cronificació de l'espai. Els vincles afectius que es generen amb el supervisor, la confiança, la complicitat quasi imperceptible, i per què no, la comoditat d'aquesta relació en la qual "ja ens coneixem" dificulten trobar el moment d'acabar. No estaria d'acord que, per evitar aquests sentiments tan humans, es busqués la solució en una rigidesa contractual. Constituir-se en un grup de treball que sigui capaç de compartir experiències és un procés lent i no sempre fàcil que cal rendibilitzar al màxim, i cal confiar en la maduresa del grup per saber quan cal introduir canvis que li permetin seguir produint. La responsabilitat ètica i tècnica del supervisor haurà de tenir l'última paraula quan observi que el desig està excessivament encallat en aspectes emocionals que, en lloc d'afavorir la tasca, l'empobreixen.

Bibliografia

- DE ROBERTIS, C. *Metodologia de la intervenció en treball social*. Buenos Aires: El Ateneo, 1988. ISBN: 950-02-6295-9
- ERPENBECK, M. "La intervenció i els seus fonaments", en *RTS*, núm. 163 (setembre 2001), pàg. 48-58. ISSN: 0212-7210
- FERNÁNDEZ BARRERA, J. *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona: Paidós, 1997. ISBN: 84-493-0440-7
- LEAL, J. "Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de Salud Mental", en *Revista de la*

- Asociación Española de Neuropsiquiatría* (octubre 1993), pàg. 41-55.
ISSN: 0213-361
- LONGRES, John. *Introducción a la supervisión*. Barcelona: GITS, 1976.
- PICHON RIVIERE, E. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978. ISBN: 950-602-000-0
- ROSSELL, T. *La entrevista en el treball social*. Barcelona: EUGE, 1987.
ISBN: 84-7279-305-2
- SALZBERGER-WITTEN-BERG, I. *La relación asistencial*. Buenos Aires: Amorrortu, 1970.
- SENNET, R. *El respeto*. Barcelona: Anagrama, 2003. ISBN: 84-339-6197-7
- SENNET, R. *El artesano*. Barcelona: Anagrama, 2009. ISBN: 978-84-339-6287-4
- TONON, G.; ROBLES, C. i MEZA, M. *La supervisión en trabajo social: una cuestión profesional y académica*. Buenos Aires: Espacio, 2004.
ISBN: 950-802- 181-0
- WILLIAMSON, M. *Supervisión en servicio social de grupo*. Buenos Aires: Humanitas, 1969. ISBN: 950-582-115-8
- ZAMANILLO, T. *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Madrid: Editorial Síntesis, 2008. ISBN: 978-84-975656-8-4