

Ο ΕΠΟΠΤΗΣ ΣΤΟ ΔΙΠΛΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥ¹

Παπαθεοφίλου Έλλη²

Το άρθρο αυτό βασίζεται σε πολύχρονη πείρα στην άσκηση διοίκησης και εποπτείας σε συνδυασμό με τις αρχές διοίκησης και του επαγγέλματος του κοινωνικού λειτουργού³.

Κατ' αρχήν να διευκρινίσουμε ότι δεν μιλάμε για εποπτεία στο κενό ούτε για εποπτεία σ' ένα οποιοδήποτε άλλο πλαίσιο. Μιλάμε για εποπτεία σε μian οργάνωση, που σκοπός της είναι να προσφέρει κοινωνικές υπηρεσίες χρησιμοποιώντας μεθόδους κοινωνικής εργασίας. Με τη λέξη οργάνωση εννοώ τόσο την απλή ή πολύπλοκη κοινωνική οργάνωση ιδιωτικού δικαίου όσο και ένα τμήμα κοινωνικής εργασίας σ' ένα υπουργείο ή σ' ένα ίδρυμα δημοσίου δικαίου, π.χ. σ' ένα νοσοκομείο που λειτουργεί με ποικιλία επαγγελματιών και ειδικοτήτων.

Ειδικοί σκοποί και δραστηριότητες διαφέρουν στις διάφορες οργανώσεις αλλά κοινός παρονομαστής, κοινός σκοπός είναι η κάλυψη καθορισμένων κοινωνικών αναγκών και η προσφορά της καλύτερης δυνατής επαγγελματικής εξυπηρέτησης μέσα στα πλαίσια των πηγών που υπάρχουν. Όλο το προσωπικό, από την πιο μικρή καθαρίστρια μέχρι τον διευθυντή εργάζονται για να πετύχουν, να κατορθώσουν να υλοποιήσουν τους σκοπούς της Οργάνωσης και κάθε θέση μέσα στην Οργάνωση έχει τις ευθύνες της για την επίτευξή τους.

Ο επόπτης είναι ένα μέλος της ομάδας του προσωπικού που προσλήφθηκε ή εξελίχθηκε στη θέση γι' αυτή την επίτευξη των σκοπών, είναι ένα κομμάτι της Οργάνωσης που 'χει τη θέση του στην ιεραρχία, στη δομή της Υπηρεσίας.

Ο επόπτης βρίσκεται στα πρώτα σκαλιά της ιεραρχίας. Είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην άμεση προσφορά κοινωνικής εργασίας, την απευθείας δηλαδή εφαρμογή προγραμμάτων, και στους κοινωνικούς λειτουργούς, με τους υπόλοιπους διοικητικούς υπευθύνους και την Οργάνωση ως σύνολο. Φυσικά και τ' αντίστροφο: συνδετικός κρίκος της διοίκησης με τους κοινωνικούς λειτουργούς βάσης, αυτούς δηλαδή που έχουν την άμεση επαφή με τους εξυπηρετούμενους.

1. Αναδημοσίευση από: Παπαθεοφίλου, Ε. (1985). Ο επόπτης στο διπλό ρόλο του διοικητικού και του επαγγελματία κοινωνικού λειτουργού, *Εκλογή Θεμάτων Κοινωνικής Πρόνοιας*, ΕΠΠΣΚΕ, τ.67 /1985, σελ.72-85.
2. Η Ε. Παπαθεοφίλου (1925 – 1999) ήταν κοινωνική λειτουργός, διευθύντρια Εσωτερικής Πρόνοιας στον Εθνικό Οργανισμό Πρόνοιας (Ε.Ο.Π).
3. Το άρθρο αυτό ήταν μία από τις κύριες εισηγήσεις στο Σεμινάριο «Εποπτεία Κοινωνικών Λειτουργών», που οργάνωσαν από 25-28, Απριλίου 1984, στη Λευκωσία Κύπρου το Τμήμα Υπηρεσιών Κοινωνικής Ευημερίας Κύπρου, ο Σύνδεσμος Κοινωνικών Λειτουργών Κύπρου και το Ίδρυμα Αναπτύξεως Κοινωνικής Εργασίας (Ι.Α.Κ.Ε).

Γι' αυτό και η θέση του είναι τεράστιας σημασίας. Είναι η θέση που συσχετίζει την πράξη, τη δουλειά, την πραγματικότητα με τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, τις γενικότερες κατευθύνσεις και την κοινωνική πολιτική που έρχεται απ' τη διοίκηση, που όμως για να καθορισθεί χρειάζεται στοιχεία και χρειάζεται αίσθηση της πραγματικότητας που κυρίως από τη βάση θα πρέπει να πάρει.

Ο επόπτης εποπτεύει και εποπτεύεται (*mid-position, middle-management*). Γι' αυτό και η θέση είναι ακόμα πιο δύσκολη· δέχεται τα πυρά από δύο πλευρές, τόσο από τους εποπτευόμενους του όσο και από τους προϊσταμένους του. Έχει επαγγελματική πίεση από τους κοινωνικούς του λειτουργούς και οργανωτική από τους προϊσταμένους του. Δεν είναι εύκολο να κρατήσει την ισορροπία, συγχρόνως δε και τις καλές σχέσεις ανάμεσα σ' όλους.

Ο επόπτης εποπτεύει ανθρώπους και υπηρεσίες - προγράμματα. Βοηθάει, εκπαιδεύει, στηρίζει, ελέγχει τους κοινωνικούς λειτουργούς για να' ναι πιο αποδοτικές οι υπηρεσίες. Στόχος η πραγματική βοήθεια των εξυπηρετούμενων και κατ' επέκταση η βελτίωση των προγραμμάτων και πάλι για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Στις Οργανώσεις Πρόνοιας το κύριο μέλημα είναι η παραγωγή υπηρεσιών και όχι πραγμάτων, η δε επιλογή στόχων και η αξιολόγηση της απόδοσης τόσο των ατόμων όσο και της Οργάνωσης γενικά είναι πιο δύσκολη. Οι Κοινωνικές Οργανώσεις δεν μπορούν να μετρήσουν την παραγωγή τους όπως κάνουν τα εργοστάσια, δεν μπορούν όμως και να μην αξιολογούν τη δουλειά τους, να μη σχεδιάζουν αλλαγές, να μην εξελίσσονται γιατί οι συνθήκες ζωής αλλάζουν, οι ανάγκες διαφοροποιούνται, οι πιέσεις από τους εξυπηρετούμενους, την κοινωνία είναι πολλές και γιατί, σε τελική ανάλυση, δημόσιο χρήμα ξοδεύεται. Εργοδότης και χρηματοδότης των οποιωνδήποτε κοινωνικών υπηρεσιών - ιδιωτικού δικαίου ή δημοσίου - είναι η κοινωνία, ο κάθε, με οποιονδήποτε τρόπο, φορολογούμενος. Επομένως, αν θέλουμε να μπορούμε να «μετράμε» πραγματικά το έργο μας θα πρέπει να βρούμε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης. Γι' αυτό ίσως έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια τόση έμφαση στην ανάπτυξη του θεσμού των εποπών κοινωνικής εργασίας, στις εκπαιδεύσεις προσωπικού, στις έρευνες και μελέτες. Όλ' αυτά έχουν κάτι να προσφέρουν στη βελτίωση του τρόπου προσφοράς υπηρεσιών και στην ανάπτυξη μεθόδων που θα θέτουν, θα διατηρούν, θα βελτιώνουν και θα αξιολογούν τα standards των υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας.

Καθήκοντα και Ευθύνες του Επόπτη Κοινωνικής Εργασίας

Ας δούμε τώρα με περισσότερη λεπτομέρεια τη θέση, τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τα προβλήματα του επόπτη κοινωνικής εργασίας σε μια κοινωνική οργάνωση.

Λέγεται ότι ο ρόλος του επόπτη κοινωνικής εργασίας είναι διπλός -διοικητικός και εκπαιδευτικός-. Εγώ θα τον έλεγα πολλαπλό και σύνθετο. Πρώτα απ' όλα γιατί τώρα πια και στην έννοια «διοίκηση»

περιλαμβάνονται οι έννοιες βοήθεια, στήριξη, εκπαίδευση, αλλά και στην επαγγελματική εποπτεία του κοινωνικού λειτουργού περιλαμβάνονται οι έννοιες κατεύθυνση, εξουσία. Είναι δύσκολο να ξεχωρίσεις πού σταματάει η διοικητική εργασία και πού αρχίζει η επαγγελματική εποπτεία.

Ο επόπτης βοηθάει, στηρίζει, καθοδηγεί, αξιολογεί, εκπαιδεύει και αυτά τα θεωρούμε αναπόσπαστα μέρη της επαγγελματικής εποπτείας. Ο επόπτης παρακολουθεί, ελέγχει, συντονίζει, αξιολογεί, προγραμματίζει και αυτά τα θεωρούμε διοίκηση.

Πώς όμως είναι δυνατόν να βοηθήσει τον ανοργάνωτο κοινωνικό λειτουργό να οργανώσει το χρόνο του, να δίνει τις εκθέσεις του στην ώρα τους, να 'χει συνέπεια στο ωράριό του ή στα ραντεβού του, αν δεν τον παρακολουθήσει και δεν τον ελέγξει; Πώς θα μοιράσει τη δουλειά ανάμεσα στους εποπτευόμενους του, αν δεν ξέρει τις δυνατότητές τους και τις αδυναμίες τους; Πώς θα τους βοηθήσει στην εκπλήρωση της συγκεκριμένης δουλειάς τους αν δεν ξέρει τα προβλήματα που συναντούν είτε αυτά προέρχονται από άγνοια, από έλλειψη συνειδητοποίησης των δικών τους αδυναμιών είτε από έλλειψη υλικών μέσων ή χρόνου; Πώς θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν, να ωριμάσουν στο επάγγελμα αν δεν τους δώσει να καταλάβουν ότι έχουν ευθύνη όχι μόνο για τη βοήθεια στους πελάτες τους αλλά και για π.χ. τη συντήρηση της περιουσίας και του εξοπλισμού της Οργάνωσης που προέρχεται από τον φορολογούμενο πολίτη;

Ας μη ξεχνάμε ότι ο τελικός στόχος του επόπτη, όπως και όλων των άλλων μελών του προσωπικού, είναι η εκπλήρωση των σκοπών της Οργάνωσης, αλλά λόγω της θέσης που κατέχει, ρόλος του είναι να βοηθάει τους άλλους, είτε εκπαιδεύοντάς τους, είτε ελέγχοντάς τους, είτε συντονίζοντάς τους, να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στη δουλειά και ν' αποδώσουν το καλύτερο δυνατό έργο. Για να τα πετύχει όμως αυτά χρειάζεται να 'χει ικανοποιημένους υπαλλήλους, ατμόσφαιρα φιλική, καλές ανθρώπινες σχέσεις, ξεκάθαρες γραμμές επικοινωνίας όπως και υλικά μέσα, χαρτιά, μολύβια, εξοπλισμό κλπ. Ας δούμε συγκεκριμένα τί πρέπει να γνωρίζει και γιατί ένας επόπτης κοινωνικής εργασίας για να κάνει σωστά τη δουλειά του.

1. Παίρνουμε ως δεδομένο ότι είναι κοινωνικός λειτουργός και επομένως έχει τις γνώσεις και τις τεχνικές του επαγγέλματος. Αυτές, αν μάλιστα συνδυάζονται και με κάποια πείρα, θα τον βοηθήσουν να καταλαβαίνει τα προβλήματα των εξυπηρετούμενων, να κατανοεί τις δυσκολίες του εποπτευόμενου κοινωνικού λειτουργού, να χειρίζεται τα θετικά ή αρνητικά του συναισθηματικά πιθανόν μπλοκαρίσματά του, που πολλές φορές τον κάνουν να ξεχνάει τις γνώσεις του, να τον κατευθύνει στην εξέταση και άλλων εναλλακτικών λύσεων, να τον στηρίζει στις αποφάσεις του ή με κατανόηση και ειλικρίνεια να τον βοηθάει να δει τα λάθη του δίνοντάς του συγχρόνως κουράγιο και συζητώντας μαζί του τρόπους για να τα διορθώσει.

Λίγοι κοινωνικοί λειτουργοί που κάνουν εποπτεία (όσα χρόνια κι αν την κάνουν) έχουν απόλυτη σιγουριά για την επάρκεια των γνώσεων και των τεχνικών τους. Οι πιο νέοι κι εκείνοι που πρωτοαναλαμβάνουν τη θέση επόπτη είναι φυσικό να αισθάνονται ανασφάλεια. Λίγοι

κοινωνικοί λειτουργοί έχουν πάρει μαθήματα στα σχολεία τους για εποπτεία, οι περισσότεροι όμως την δέχθηκαν. Θα χρειασθεί λοιπόν να μάθουν στην πράξη, σιγά - σιγά, και ξεκινώντας από τα σημεία που ξέρουν καλύτερα, που έχουν κάποια πείρα και αισθάνονται πιο άνετα. Αρκεί να παρακολουθούν συνειδητά τη δουλειά τους, να την αξιολογούν και ν' αναζητούν συνεχώς πηγές για να μάθουν κάτι παραπάνω. Δεν είναι φοβερό να παραδεχθούν στον εποπτευόμενο τους ότι δεν ξέρουν, ότι θα πρέπει μαζί να ψάξουν, να διαβάσουν κάτι παραπάνω για ένα θέμα που τους απασχολεί. Ούτε είναι φοβερό ν' απευθυνθούν στον προϊστάμενο ή σε κάποιον άλλο κοινωνικό λειτουργό ανάμεσα στους εποπτευομένους τους που τυχαίνει να 'χει περισσότερη γνώση ή πείρα πάνω σ' ένα θέμα.

2. Πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την Οργάνωση, τους σκοπούς, τους στόχους, την πολιτική, τη δομή και τις διαδικασίες της, τον τρόπο λειτουργία της, την ιεραρχία, τα κανάλια επικοινωνίας.

Οι σκοποί συνήθως είναι γενικοί και είναι γραπτοί. Πολλές φορές όμως οι στόχοι αλλάζουν, η γενικότερη πολιτική αλλάζει και οι αλλαγές αυτές μπορεί να' ναι συνειδητές, να' ναι γραπτές αλλά μπορεί και να εμφανίζονται σιγά - σιγά απ' τα γεγονότα και ν' αργούν να συνειδητοποιηθούν. Ή μπορεί η γενικότερη πολιτική ν' αλλάζει συνειδητά, ακόμα και γραπτά, αλλά τα προγράμματα, η διάθεση και η πρακτική των εργαζομένων να παραμένουν τα ίδια.

Ένα παράδειγμα απ' τον ιδιωτικό τομέα: υπάρχει Οργάνωση ιδιωτικού δικαίου που ανάμεσα στα άλλα προνοιακά προγράμματά της έχει και τη λειτουργία Ιδρύματος Κλειστής Περίθαλψης για παιδιά από διαλυμένες οικογένειες. Σιγά - σιγά το διοικητικό συμβούλιο αντιλαμβάνεται τα αρνητικά και τα τραγικά πολλές φορές αποτελέσματα της πολύχρονης κλειστής περίθαλψης για τα παιδιά. Αποφασίζει να κάνει κάθε δυνατή προσπάθεια για ν' αποφεύγει την κλειστή περίθαλψη. Αυτή η αλλαγή της πολιτικής του μεταφέρεται προφορικά, και έμμεσα μόνον γραπτά, στους εργαζόμενους στην Οργάνωση και στις άλλες δημόσιες ή ιδιωτικές συνεργαζόμενες Οργανώσεις. Αποτέλεσμα: εναλλακτικές λύσεις δεν είναι εύκολο να βρεθούν, οι κοινωνικοί λειτουργοί των άλλων Οργανώσεων βρίσκουν πολύ πιο εύκολη λύση την τοποθέτηση του παιδιού σε ίδρυμα, η επιτροπή της Οργάνωσης που εγκρίνει τις εισαγωγές παραπέει, όταν μάλιστα έχει τόσες διαβεβαιώσεις από κοινωνικούς λειτουργούς, ότι η εισαγωγή είναι απαραίτητη. Παρ' όλα αυτά ο αριθμός των παιδιών στο Ίδρυμα λιγοστεύει σε σημείο ανησυχητικό για το προσωπικό του Ιδρύματος. Η συσχέτιση αριθμού παιδιών και προσωπικού είναι πλέον απαράδεκτη. Και τότε αρχίζει το διοικητικό συμβούλιο να κάνει πίσω - απ' τη μια μεριά η πίεση του προσωπικού απ' την άλλη το δικό τους αδιέξοδο - τί θα το κάνουν όλο αυτό το προσωπικό; Και τότε σιγά - σιγά, χωρίς να παίρνει κανείς καλά - καλά είδηση πώς, και ενώ η γενικότερη πολιτική δεν έχει αλλάξει, ο αριθμός των παιδιών στο Ίδρυμα αρχίζει ν' αυξάνει και πάλι.

Αν ο επόπτης δεν είναι σίγουρος για την πολιτική της Οργάνωσης (εάν μάλιστα δεν έχει βοηθήσει και κείνος να δοθεί αυτή η γραμμή), αν δεν ξέρει τόσο τα τυπικά και αναγνωρισμένα κανάλια επικοινωνίας όσο και τα άτυπα, αν δεν έχει σταθερότητα και συνέπεια σ' αυτά που λέει και σ' αυτά που πράττει, αν ο ίδιος δεν έχει συνειδητοποιήσει το γιατί της αλλαγής της πολιτικής, τα βαθύτερα αίτια της αντίστασης των άλλων μελών του προσωπικού, τότε θα δυσκολευτεί να βοηθήσει τους εποπτευόμενους κοινωνικούς λειτουργούς του ιδρύματος ν' αντιμετωπίσουν τις πιέσεις του υπόλοιπου προσωπικού, το ίδιο το υπόλοιπο προσωπικό ή τους προϊσταμένους του, τα υπεύθυνα στελέχη και τους κοινωνικούς λειτουργούς άλλων Οργανώσεων που στέλνουν τα παιδιά, ακόμα και το ίδιο το διοικητικό συμβούλιο μέσω του διευθυντή του.

Αυτό που ξεκάθαρα φαίνεται εδώ είναι η σημασία της επικοινωνίας είτε αναφερθούμε στην έννοια της επικοινωνίας ως ανθρώπινες σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό, είτε ως τον επίσημο και καθορισμένο τρόπο που η εξουσία, τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας μεταδίδουν εντολές, ερμηνεύουν αποφάσεις κλπ. προς τα κάτω, είτε ως τον τρόπο μεταφοράς των εμπειριών και των συμπερασμάτων των κοινωνικών λειτουργών, που έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τους εξυπηρετούμενους, στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας για να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για περαιτέρω αποφάσεις, για αλλαγές σε γενικότερη πολιτική ή αλλαγές προγραμμάτων.

Ας δούμε με τη σειρά (τη λογική και την ιεραρχική) πώς πάρθηκε μια απόφαση που ποτέ δεν μπόρεσε να εφαρμοσθεί πλήρως στο προηγούμενο παράδειγμα. Οι κοινωνικοί λειτουργοί του Ιδρύματος εργάζονται με τα παιδιά και με τους δικούς τους, μεταφέρουν στον επόπτη τις δυσκολίες που συναντούν και την επίδραση που έχει το κλειστό ίδρυμα στα παιδιά. Ο επόπτης, που δέχεται από πολλούς κοινωνικούς λειτουργούς αυτά τα μηνύματα, τους ζητάει να παρακολουθήσουν για λίγο και παιδιά που επέστρεψαν στο οικογενειακό τους περιβάλλον μετά από λίγα ή πολλά χρόνια ιδρυματισμού. Συγκεντρώνει τα στοιχεία και τεκμηριώνει πρόταση για αλλαγή της πολιτικής της Οργάνωσης, αφού τη συμπληρώσει και με αρκετή θεωρία και με εμπειρίες άλλων οργανώσεων στο εξωτερικό. Ο διευθυντής Οργάνωσης που δέχεται την πρόταση, τη συμπληρώνει και τη μεταφέρει στο διοικητικό συμβούλιο για συζήτηση. Το διοικητικό συμβούλιο παρασύρεται από τα πολλά στοιχεία που του παρουσιάζουν (μη ξεχνάμε και πόσο συναισθηματικά φορτισμένοι είμαστε όλοι όταν πρόκειται για παιδιά) και αποφασίζει ν' αλλάξει πολιτική, να κάνει προσπάθεια για τη μείωση των παιδιών στο Ίδρυμα, χωρίς να εξετάσει σε βάθος και τί άλλο αντίκτυπο θα έχει μια τέτοια απόφαση. Καταλαβαίνει ότι θ' αντιμετωπίσει πρόβλημα με το προσωπικό που θα περισσέψει, αλλά πιστεύει ότι αυτό θα γίνει πολύ αργότερα και θα 'χει καιρό να επανεξετάσει το θέμα. Στην πραγματικότητα όλα γίνονται πολύ πιο γρήγορα απ' ότι όλοι φαντάζονται γιατί τόσο οι κοινωνικοί λειτουργοί, όσο και ο επόπτης και ο διευθυντής, που επί χρόνια παρακολουθούσαν με δεμένα τα χέρια την ψυχολογική εξέλιξη των παιδιών, βάζουν τα δυνατά τους, δίνουν πολύ περισσότερο χρόνο στη

δουλειά τους και βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις που επιτρέπουν την έξοδο παιδιών απ' το ίδρυμα σε σύντομο χρόνο. Το υπόλοιπο προσωπικό του Ιδρύματος ενημερώνεται για την προσπάθεια που γίνεται από τους κοινωνικούς λειτουργούς. Η εγκύκλιος που αναφέρεται στις γενικότερες αρχές της Οργάνωσης σε σχέση με τα κριτήρια εισαγωγής και παραμονής στο Ίδρυμα, δεν φθάνει στα χέρια τους (ο διευθυντής του ιδρύματος την καταχωρεί απλώς στα εισερχόμενα του αρχείου του). Στην αρχή όλο το προσωπικό βοηθάει, σιγά - σιγά όμως αντιλαμβάνεται τί σημαίνει το άδειασμα του Ιδρύματος για τους ίδιους. Τί θ' απογίνουν; Πού θα μετατεθούν; Σε τί είδους δουλειά; Αλλαγές, αλλαγές που δεν τους βολεύουν, ανασφάλεια. Ο διευθυντής του Ιδρύματος γράφει αναφορές στην κεντρική διεύθυνση ακόμα και στο διοικητικό συμβούλιο, θέτοντας το ερώτημα τι θα γίνουν τα κίρια; Ο εξοπλισμός, κλπ. κλπ.;

Σαφώς κάπου στράβωσε η επικοινωνία, κάπου έλλειψε ο προγραμματισμός, κάποιοι δεν έλαβαν μέρος στη λήψη της απόφασης, δεν βοήθησαν όλοι όσο και όπως έπρεπε για να ληφθούν υπ' όψη όλα τα δεδομένα πριν παρθούν αποφάσεις.

3. Ο επόπτης πρέπει να γνωρίζει:

Το Τμήμα του, τις αρμοδιότητές του, τα οικονομικά του περιθώρια

- Τον συγκεκριμένο σκοπό του Τμήματός του και πώς δένεται αυτός με τον γενικότερο σκοπό της Οργάνωσης και των άλλων Τμημάτων. Τί ρόλο δηλαδή παίζει η καλή λειτουργία του Τμήματός του σε σχέση με τ' άλλα Τμήματα. Αυτό θα τον βοηθήσει όχι μόνο να μη ξεχνάει το σύνολο, την Οργάνωση, κομμάτι της οποίας είναι και ο ίδιος και το Τμήμα του, αλλά και να ξέρει τί περιμένουν οι άλλοι απ' αυτόν και πόσο κάτι στραβό στο Τμήμα του μπορεί να επηρεάσει το σύνολο.
- Κάθε τι που υπάρχει ή βοηθάει τη λειτουργία του Τμήματος. Π.χ. το αρχείο - πώς γίνεται η αρχειοθέτηση; γίνεται έτσι ώστε να βοηθάει καλύτερα τους περισσότερους; *(Θα πρέπει να μπορεί κανείς μόνος του να βρίσκει στο αρχείο οποιοδήποτε παλαιό ή εισερχόμενο νέο έγγραφο που του χρειάζεται)*. Υπάρχει αρχείο που αφορά το προσωπικό του, τις περιπτώσεις των εξυπηρετούμενων ή ομάδων, αρχείο των πηγών; Αυτό είναι κάτι που αν δεν υπάρχει στο Τμήμα του θα πρέπει να το φτιάξει. *(Ποιες πηγές κοινωνικών υπηρεσιών υπάρχουν στον τόπο του, τί προσφέρουν, με τί προϋποθέσεις, τί διαδικασίες, διευθύνσεις, τηλέφωνα ακόμα και ονόματα υπευθύνων)*.
- Τους χώρους, τον εξοπλισμό και τα άλλα μέσα που χρησιμοποιούν οι εποπτευόμενοί του. Ποιές είναι οι ανάγκες τους, που αν καλυφθούν θα τους βοηθήσουν να κάνουν αποδοτικότερη δουλειά και να' ναι συγχρόνως πιο ικανοποιημένοι. Διάβασα σε κάποιο βιβλίο: «Μια καλή διοίκηση προϋποθέτει ότι οι πηγές και τα υλικά μέσα που προσφέρονται είναι ανάλογα με τα

καθήκοντα και τη δραστηριότητα που περιμένει κανείς από τον εργαζόμενο». Σωστό, απόλυτα σωστό ως αρχή, το βιβλίο όμως, όπως τόσα βιβλία γύρω από τη διοίκηση κοινωνικών υπηρεσιών, ήταν αμερικανικό και τα παραδείγματα που δίνονταν ήταν από την αμερικανική πρακτική. Έδινε λοιπόν το εξής παράδειγμα: *«Δεν μπορεί να περιμένει κανείς ότι ο κοινωνικός λειτουργός θα ετοιμάζει τις εκθέσεις του στην ώρα του, αν δεν του προσφέρει τη χρήση γραμματείας για υπαγόρευση και δακτυλογράφηση».* Καταλαβαίνετε πόσο αστείο μου φάνηκε αυτό όταν στην Ελλάδα ακόμα και έγγραφα των Υπουργείων στέλνονται ακόμα χειρόγραφα. Όλα τα πράγματα λοιπόν φαίνεται ότι είναι σχετικά. Εσείς π.χ. μπορεί να 'χετε καταφέρει ο κάθε κοινωνικός λειτουργός να 'χει δικό του γραφείο, ώστε να μπορεί άνετα να συζητήσει με τον εξυπηρετούμενο, με κάποιον εθελοντή, με ομάδα συνεργατών. Στην Ελλάδα ακόμα δουλεύουν σε μερικά πλαίσια 3,4 μέχρι και 7 κοινωνικοί λειτουργοί στο ίδιο δωμάτιο.

- Τους ανθρώπους του, τους άμεσους συνεργάτες του. Να τους ξέρει απ' την καλή κι απ' την άναποδη. Αν π.χ. εργάζονται καλύτερα κάτω από πίεση δουλειάς ή όταν όλα είναι στρωτά και ήρεμα. Αν αρπάζονται εύκολα, αν συνεργάζονται εύκολα, αν μπορεί να βασισθεί κανείς στην εχεμύθειά τους, τί ταλέντα έχουν, τί ενδιαφέροντα, πού συναντούν περισσότερες δυσκολίες. Ποιές είναι οι σχέσεις μεταξύ τους. Αυτό το τελευταίο - άμεσα συσχετισμένο τόσο με τις προσωπικότητες των ανθρώπων που συνεργάζονται όσο και με τον τρόπο που ασκεί την εποπτεία ο προϊστάμενος - είναι πολύ σημαντικό. Σε τελική ανάλυση, οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η άνετη επικοινωνία των ανθρώπων μεταξύ τους, είναι η βάση για οποιαδήποτε συλλογική προσπάθεια. Και η δουλειά μέσα σ' ένα Τμήμα είναι συλλογική. Η δουλειά του ενός είναι δεμένη με του άλλου, κάπου συναντώνται, κάπου εξαρτάται ο ένας απ' τον άλλον. Αν οι ανθρώπινες σχέσεις δεν είναι καλές, η δουλειά γίνεται άγχος. Είναι ένα απ' τα πρωταρχικά καθήκοντα του επόπτη να φροντίσει για τη ζεστή ατμόσφαιρα στα γραφεία και για την ενότητα του προσωπικού. Αν η ομάδα του προσωπικού λειτουργεί σωστά, πολλά θέματα λύνονται ευκολότερα, ο ένας βοηθάει τον άλλον και πολλές φορές τα προβλήματα των εξυπηρετούμενων, που μας βασανίζουν, ή οι άλλες καθημερινές αντιξοότητες γίνονται ελαφρότερες. Οι συνεδριάσεις προσωπικού είναι ένα τυπικό και άτυπο συγχρόνως μέσο επικοινωνίας. Είναι η ευκαιρία για ενημέρωση, για ανταλλαγή γνώμων, για λήψη αποφάσεων σε ορισμένα θέματα και συγχρόνως ευκαιρία για συντονισμό, για αξιολόγηση, για καινούργια ξεκινήματα και καλύτερη συλλογική προσπάθεια. Οι κοινωνικοί λειτουργοί δεν θα πρέπει να 'χουν δυσκολία να καταλάβουν τη σημασία της ομάδας και του ομαδικού πνεύματος.
- Θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες που αφορούν το Τμήμα του αλλά και τις δικές του. Ποιό είναι το περιεχόμενο εργασίας των εποπτευόμενων του και ποιές οι ευθύνες τους; Ποιές οι δικές του οι ευθύνες και ως πού φθάνει η εξουσία του; Ως ποιό σημείο μπορεί να παίρνει αποφάσεις μόνος του ή μαζί με τους άμεσους συνεργάτες του, είτε αυτοί είναι οι εποπτευόμενοί του είτε είναι οι προϊστάμενοι άλλων Τμημάτων;

- *Ευθύνες – Λήψη αποφάσεων – Εξουσία*: Τρεις έννοιες άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους που αποτελούν το κύριο περιεχόμενο της διοίκησης. Ο κοινωνικός λειτουργός θα πρέπει να ξέρει τι σημαίνει εξουσία, είναι έτσι κι αλλιώς καθημερινό κομμάτι της δουλειάς του. Είτε το θέλει είτε όχι είναι σε θέση εξουσίας απέναντι των εξυπηρετούμενων. Έτσι τον βλέπουν κατ' αρχήν οι πελάτες του. Και όπως ο κοινωνικός λειτουργός θα πρέπει να ξέρει τι αισθήματα δημιουργεί στους εξυπηρετούμενους η σχέση αυτή της εξουσίας, έτσι και ο επόπτης θα πρέπει να ξέρει τα αισθήματα που μπορεί να δημιουργούνται στους εποπτευομένους του αν τον βλέπουν μόνον σαν αυτόν που κατέχει θέση εξουσίας. Ο καθένας μας λόγω προσωπικότητας, αγωγής, εμπειριών, έχει μια στάση απέναντι στην εξουσία, είτε αυτή εμφανίζεται στο ρόλο των γονιών, του δασκάλου, του προϊσταμένου ή της πολιτείας γενικά με τους νόμους της και τους εκπροσώπους του νόμου. Άλλοι τη δεχόμαστε εύκολα, χωρίς συζήτηση, χωρίς κριτική, άλλοι αντιδρούμε αρνητικά σε οποιοδήποτε περιορισμό της ελευθερίας. Συνήθως αργούμε να καταλάβουμε ότι υπάρχουν τρόποι και διαδικασίες με τις οποίες μπορούμε, αξιολογώντας μian απόφαση, να προσπαθήσουμε να τη βελτιώσουμε ή ακόμα και να την αλλάξουμε. Η εξουσία δεν είναι αλάνθαστη και αυτό είναι κάτι που πρέπει να το συνειδητοποιήσει και ο επόπτης, όπως και οποιοσδήποτε άλλος σε θέση διοίκησης. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων όσο το δυνατόν περισσότερων μελών της ομάδας προσωπικού εξασφαλίζει σωστότερες αποφάσεις και μεγαλύτερη σιγουριά ότι θα εφαρμοσθούν απ' όλους και με καλύτερη διάθεση. Φαίνεται τόσο πιο εύκολο και είναι τόσο πιο γρήγορο να παίρνει ένας τις αποφάσεις. Οι δημοκρατικές διαδικασίες παίρνουν χρόνο και πολύ συναισθηματική κούραση - αλλά σε τελική ανάλυση οι αποφάσεις που βγαίνουν μέσα από τέτοιες διαδικασίες είναι πιο αποτελεσματικές. Ποιές αποφάσεις όμως; Είναι δυνατόν να παίρνονται όλες οι αποφάσεις από το σύνολο; Όχι βέβαια. Αν εξετάσουμε από πού μπορεί να προέρχεται η εξουσία, μπορεί να δούμε καθαρότερα από πού μπορεί να προέρχονται και οι αποφάσεις. Η εξουσία μέσα σε μian Οργάνωση μπορεί να προέρχεται από τη θέση (διοικητική εξουσία), μπορεί να προέρχεται από τη γνώση (επαγγελματική εξουσία) και μπορεί ακόμα να προέρχεται από την προσωπικότητα (εξουσία λόγω ηγετικών προσόντων κάποιου).

Η καλύτερη περίπτωση είναι όταν ο προϊστάμενος συγκεντρώνει και τα τρία αυτά στοιχεία, αλλά δεν είναι πάντα δυνατό ή κι απαραίτητο. Αν ο επόπτης ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει το μέλος του προσωπικού του με τα ηγετικά προσόντα ή πότε και πώς να ζητήσει βοήθεια από την επαγγελματική εξουσία, από τον άνθρωπο με τις περισσότερες ή ειδικές γνώσεις και πείρα, τότε κάνει σωστή δουλειά και ξέρει πώς να κρατήσει τη θέση του. Και μια παρένθεση: Συνήθως δεν αμφισβητούμε τη διάγνωση ενός γιατρού και την απόφασή του για το είδος των φαρμάκων που θα δώσει ή την επέμβαση που θεωρεί ότι πρέπει να γίνει - έστω και αν ζητήσουμε και δεύτερη γνώμη άλλου γιατρού. Η επαγγελματική εξουσία εδώ είναι ξεκάθαρη (όπως και οι ευθύνες της). Συχνά όμως αμφιβάλλουμε για την επαγγελματική εξουσία του κοινωνικού λειτουργού.

Ίσως γιατί οι κοινωνικές επιστήμες γενικά δεν έχουν αποκτήσει ακόμα το κύρος των άλλων παλιών επαγγελμάτων.

Ο επόπτης, λόγω θέσης, έχει αναλάβει ορισμένες ευθύνες, τη διεκπεραίωση δουλειάς π.χ. ενός Τμήματος κοινωνικής εργασίας. Έχει επομένως υποχρέωση (και αυτό είναι γνωστό και αποδεκτό από τους κοινωνικούς λειτουργούς που προσλαμβάνονται στην Οργάνωση και τοποθετούνται στο Τμήμα του) να κάνει καταμερισμό δουλειάς και να σιγουρέψει ότι η δουλειά γίνεται στην ώρα της και όσο γίνεται πιο καλά. Αυτό φυσικά σημαίνει ότι πρέπει να οργανώσει τη λειτουργία του Τμήματός του και να τη συντονίζει. Π.χ. τί εκθέσεις πρέπει να γράφονται, πώς και πότε να δίνονται, πόσο συχνά χρειάζεται να 'χει ατομικές εποπτικές συνεντεύξεις με τον καθένα, πόσο συχνά συνεδριάσεις, εάν χρειάζεται, και πόσο συχνά να 'χει κάποιος βάρδια στο γραφείο ή ακόμα και δίπλα στο τηλέφωνο για έκτακτες περιπτώσεις, εάν χρειάζεται να υπάρχει και απογευματινή ώρα εργασίας. Όλ' αυτά και πολλά άλλα είναι μέσα στα πλαίσια των εξουσιών του επόπτη. Το πώς παίρνει αυτές τις αποφάσεις εξαρτάται από την προσωπικότητα και την πείρα του επόπτη και των εποπτευομένων. Ένα παράδειγμα: Σε κάποιο Προνοιακό Κέντρο, ο διευθυντής, που ήταν ψυχίατρος, ζήτησε από τον επόπτη των κοινωνικών λειτουργών να καθορίσει και απογευματινή βάρδια εργασίας, γιατί πολλοί άνθρωποι ήταν αδύνατον να έρθουν πρωινές ώρες. Ο επόπτης συζήτησε το θέμα με τον κάθε κοινωνικό λειτουργό χωριστά προσπαθώντας να βρει εκείνους που θα μπορούσαν να 'ρχονται και μερικά απογεύματα χωρίς να δυσκολεύεται η ζωή τους. Όλοι αρνήθηκαν. Τότε άλλαξε τακτική. Έκανε μια συνεδρίαση των κοινωνικών λειτουργών και τους ζήτησε να αναφέρουν από τη πείρα τους πόσες περιπτώσεις συνάντησαν που στάθηκε αδύνατον να φέρουν τα παιδιά τους στο Κέντρο, διότι το πρωί οι γονείς εργάζονταν. Ο επόπτης γνωρίζοντας τις διάφορες περιπτώσεις ο ίδιος, μπόρεσε να βοηθήσει τη μνήμη τους. Οι κοινωνικοί λειτουργοί αναγκάστηκαν να παραδεχθούν κατ' αρχήν ότι η ανάγκη για απογευματινή βάρδια υπήρχε και ότι η Οργάνωση δεν δημιουργήθηκε για να βολέψει τους εργαζόμενους αλλά για να εξυπηρετήσει την Κοινότητα. Από κει και πέρα η κατάσταση εξελίχθηκε γρήγορα και σχετικά εύκολα. Ο επόπτης συνεργάστηκε με τον ψυχίατρο και τον ψυχολόγο για ν' αποφασισθούν οι μέρες και ώρες απογευματινού ανοίγματος του Κέντρου και οι κοινωνικοί λειτουργοί μόνοι τους συνεννοήθηκαν μεταξύ τους και πρότειναν στον επόπτη ποιοι και πότε θα μπορούσαν να κάνουν απογευματινή αντί για πρωινή βάρδια. Μόνο μικρές αλλαγές χρειάστηκε να κάνει στις προτάσεις τους ο επόπτης, αφού τους εξήγησε και το γιατί. Κατάλαβαν δηλαδή, πρώτον ότι δεν μπορούσε να εφημερεύουν απόγευμα μόνον νεότεροι και μάλλον άπειροι κοινωνικοί λειτουργοί και δεύτερον, πόσο εύκολο είναι οι παλιότεροι να πιέζουν τους νεότερους στην Υπηρεσία ν' αναλάβουν τις πιο άβολες δουλειές.

Με βάση το παράδειγμα αυτό, θα 'θελα ν' αναφερθώ και σε μια λανθασμένη τακτική του επόπτη που συχνά συναντούμε στην κοινωνική εργασία με ομάδες. Προσοχή στη χειραγώγηση (*manipulation*). Θα πρέπει, δηλαδή, ο επόπτης να μην πηγαίνει στην ομάδα με παρμένες ήδη

αποφάσεις που απλώς θέλει να τους δώσει μια δημοκρατική επίφαση. Δεν στέκει δεοντολογικά και δεν μπορεί να σταθεί και πρακτικά, όταν μάλιστα έχει να κάνει με κοινωνικούς λειτουργούς που ξέρουν τί θα πει ομάδα και πόσοι τρόποι υπάρχουν για τη λήψη αποφάσεων.

Ο επόπτης θα χρειασθεί πιθανώς να πάρει αποφάσεις ή να βοηθήσει τον κοινωνικό λειτουργό να πάρει αποφάσεις που αφορούν έκτακτες περιπτώσεις. Όλοι μας λειτουργούμε μέσα στα πλαίσια συγκεκριμένων προγραμμάτων. Οι προϋποθέσεις π.χ. για επιδότηση, για έκτακτο οικονομικό βοήθημα, για εισαγωγή σε οίκο ευγηρίας κ.α. είναι δεδομένες. Πόσες φορές όμως δεν συναντούμε έκτακτες περιπτώσεις που δεν μπορούν ή νομίζουμε ότι δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν από τα υπάρχοντα προγράμματα; Την ευθύνη για την «κατ' εξαίρεση» π.χ. ένταξη μιας περίπτωσης σ' ένα πρόγραμμα δεν μπορεί να την πάρει ο κοινωνικός λειτουργός. Ίσως δεν μπορεί να την πάρει ούτε ο επόπτης, χωρίς συνεννόηση με τον διευθυντή ή όποιον άλλον έχει τέτοια δικαιοδοσία. Ένα ξέρω από πείρα, ότι οποιαδήποτε «κατ' εξαίρεση» απόφαση πρέπει να παίρνεται «μ' ένα μάτι στο μέλλον». Τί σημαίνει δηλαδή μια απόφαση που παίρνει κανείς σήμερα για αποφάσεις που θα χρειασθεί να πάρει στο μέλλον. «Το προηγούμενο», κάτι που έχει γίνει στο παρελθόν, είναι σημαντικός παράγοντας στη ζωή μιας Οργάνωσης. Πόσα πράγματα π.χ. δεν έχουν γίνει από παράδοση παραδεκτά ή έστω ανεκτά χωρίς να 'ναι πουθενά γραμμένα ή νομοθετημένα;

Απόφαση είναι, τις περισσότερες φορές, η επιλογή μιας από τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Ο επόπτης θα πρέπει όχι μόνο ο ίδιος να βρίσκει τις εναλλακτικές λύσεις για τη διοικητική δουλειά του αλλά να βοηθάει και τους εποπτευόμενούς του να ψάχνουν για εναλλακτικές λύσεις. Είναι τόσο πιο εύκολο και ανθρώπινο να στρέφουμε την προσοχή μας στις πιο βολικές για μας λύσεις.

Στην αρχή αυτού του κεφαλαίου ανέφερα ότι ο επόπτης θα πρέπει να γνωρίζει τα οικονομικά περιθώρια του Τμήματός του. Θα πρέπει κατ' αρχήν να γνωρίζει το σύνολο του προϋπολογισμού της Οργάνωσης και ειδικότερα το κομμάτι που αφορά τα προγράμματα του Τμήματός του και τα διοικητικά του έξοδα. Και κυρίως σ' αυτό τον τομέα δουλειάς είναι πάντα υποχρεωμένος να θέτει προτεραιότητες. Προτεραιότητες για το τί είδους προτάσεις θα κάνει, γιατί συνήθως αποφάσεις προϋπολογισμού, ιδιαίτερα μεγάλων κονδυλίων, παίρνονται πιο πάνω στην ιεραρχία. Όταν τα οικονομικά είναι στριμωγμένα (και πάντα είναι στις κοινωνικές οργανώσεις, δημόσιες ή ιδιωτικού δικαίου) θα χρειασθεί να μελετήσει πολύ τις προτάσεις του. Τί έχει προτεραιότητα, π.χ. η πρόσληψη ακόμα ενός κοινωνικού λειτουργού ή ενός ψυχολόγου ή ενός γραμματέα, ή η πρόσληψη ενός ψυχολόγου μερικής απασχόλησης και η αγορά ενός μηχανήματος για φωτοτυπίες ή η εγκατάσταση ενός επί πλέον τηλεφώνου; Η ενοικίαση ενός μεγαλύτερου κτιρίου ή δύο μικρότερων που είναι πιο προσipa στους εξυπηρετούμενους; Προτεραιότητες στη κατανομή των οικονομικών μέσων, προτεραιότητες στη δουλειά περιορισμένου αριθμού προσωπικού κλπ. Οι αποφάσεις για προτεραιότητες είναι μέρος της

δουλειάς οποιουδήποτε ασχολείται με διοίκηση. Το πόσο αποφασιστικό ρόλο παίζει ο επόπης σ' αυτή τη διαδικασία εξαρτάται από την κάθε Οργάνωση ξεχωριστά.

Μέχρι τώρα είδαμε ότι ο επόπης πρέπει να γνωρίζει καλά το επάγγελμά του (γνώσεις και τεχνική), την Οργάνωσή του, το Τμήμα του.

4. Το τέταρτο που πρέπει να γνωρίζει είναι ο τόπος του. Η Κοινότητα μέσα στην οποία είναι τοποθετημένη η Οργάνωσή του και ο πλατύτερος ακόμα χώρος, η Νομαρχία π.χ. ή η Περιφέρεια μέσα στην οποία απλώνονται τα προγράμματα της Οργάνωσης και οι εξυπηρετούμενοι.

Ποιές είναι οι ανάγκες της Κοινότητας; Πώς καλύπτονται; Τί προγράμματα υπάρχουν π.χ. για κατοικία; Τί σχολεία υπάρχουν και πόσο εξυπηρετούν τις ανάγκες των κατοίκων; Τί μέσα ψυχαγωγίας, τί βιομηχανίες, βιοτεχνίες κλπ. Γενικά τί προσφορά εργασίας υπάρχει και πώς συγκρίνεται με τη ζήτηση; υπάρχει ανεργία; Τί μέσα συγκοινωνίας υπάρχουν και πόσο εξυπηρετούν τους κατοίκους; Ποιά η δημογραφική εικόνα της Κοινότητας, πόσοι άνθρωποι την αποτελούν, υπάρχουν περισσότερες γυναίκες ή άνδρες, περισσότερα παιδιά ή ηλικιωμένοι; Υπάρχουν μειονότητες πληθυσμού; Τέλος τί κοινωνικοπρονοιακές υπηρεσίες υπάρχουν, τί υγειονομικές; Πώς δουλεύουν; Αναφέρθηκα προηγουμένως σε Αρχείο Πηγών. Όλ' αυτά θα πρέπει κάπως να τοποθετηθούν μέσα στο αρχείο αυτό που θα πρέπει να συμπληρώνεται και ν' αλλάζει ανάλογα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στην Κοινότητα. Γιατί χρειάζεται όλη αυτή η πληροφόρηση; Θα δώσω την απάντηση με ένα-δυο παραδείγματα.

(α) Μια χήρα ζητάει την εισαγωγή του νηπίου της σε ίδρυμα γιατί δεν μπορεί να βρει δουλειά έχοντας την αποκλειστική φροντίδα του. Τί παιδικοί σταθμοί υπάρχουν; Ποιές είναι οι ώρες λειτουργίας τους; Πόσο μακριά από τον τόπο κατοικίας της μητέρας βρίσκονται; Πόσο τακτική είναι η συγκοινωνία; Πόσες πιθανότητες υπάρχουν να βρει κατάλληλη κατοικία κοντά σε παιδικό σταθμό και σε εργοστάσιο ή γραφείο; Έχοντας τις γνώσεις αυτές ο κοινωνικός λειτουργός ή βοηθούμενος απ' τον επόπτη, μπορεί να συζητήσει τις εναλλακτικές λύσεις με τη μητέρα.

(β) Κάποιο Σωματείο απέκτησε ξαφνικά περιουσία (κληροδοτήμα) και συζητάει τί είναι προτιμότερο: Ν' ανοίξει ένα ορφανοτροφείο, ή ένα γηροκομείο (είναι τα συνήθη προγράμματα προσφοράς των εθελοντών). Ζητάνε τη γνώμη του κοινωνικού λειτουργού που ξέρουν ότι εργάζεται στην Κοινότητα. Στην πραγματικότητα ούτε γηροκομείο ούτε ορφανοτροφείο χρειάζεται. Πώς θα πεισθούν τα μέλη του Σωματείου ή του διοικητικού συμβουλίου ότι αυτό που χρειάζεται η Κοινότητα και η ευρύτερη περιοχή είναι ένα κέντρο νεότητας ή ένας συμβουλευτικός σταθμός για μητέρες ή μέλλουσες μητέρες ή ένα προστατευμένο εργαστήριο αναπήρων, αν δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να δείχνουν ότι οι ανάγκες σε

ορφανοτροφεία και γηροκομεία καλύπτονται ήδη και ότι κατ' αρχήν αυτό που φαίνεται να λείπει είναι το τάδε πρόγραμμα, και ότι θα πρέπει να ζητήσουν περισσότερα στοιχεία από κάποια δημόσια υπηρεσία που δουλειά της είναι ο γενικότερος προγραμματισμός;

5. Το πέμπτο «πρέπει» γνώσεων του επόπτη είναι η νομοθεσία. Πρέπει να γνωρίζει τους νόμους που αφορούν τουλάχιστον το δικό του κομμάτι δουλειάς και φυσικά είναι απαραίτητο να παρακολουθεί τις οποιεσδήποτε αλλαγές. Δεν μπορείς να σκεφθείς καν αν θα προτείνεις την εισαγωγή ενός παιδιού σε ίδρυμα αγωγής ανηλίκων αν δεν ξέρεις τα σωφρονιστικά μέτρα ανηλίκων. Δεν μπορείς να σκεφθείς για υιοθεσία αν δεν ξέρεις τους σχετικούς νόμους. Το ίδιο ισχύει για την άρση επιμέλειας του παιδιού από ένα γονιό, για τις υποχρεώσεις του πατέρα ή της μητέρας σε περίπτωση διαζυγίου και ούτω καθ' εξής. Φυσικά, ούτε ο κοινωνικός λειτουργός ούτε ο επόπτης είναι νομικός και δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει όλους τους νόμους. Ασφαλώς θα ζητήσει τη γνώμη νομικού συμβούλου, όπου χρειάζεται, αλλά αν έχει στο αρχείο του όλους τους νόμους που αφορούν το δικό του αντικείμενο και ξέρει πού να ψάξει να βρει ό,τι δεν έχει, τότε θα μπορεί και τον εποπτευόμενο του να βοηθήσει και τη συνείδησή του ήσυχη να 'χει.

Μέχρι τώρα είδαμε τί πρέπει να γνωρίζει και να πράττει ο επόπτης κυρίως σε σχέση με τους εποπτευόμενους του. Αλλά η σχέση του δεν είναι μόνο μαζί τους και τα καθήκοντά του δεν σταματούν εκεί. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή, ο επόπτης είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην πραγματικότητα, την άμεση εφαρμογή των προγραμμάτων και στον προγραμματισμό. Ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους κοινωνικούς λειτουργούς βάσης και στους διοικητικά υπεύθυνους να καθορίζουν τη γενικότερη πολιτική της Οργάνωσης, να προγραμματίζουν και να προϋπολογίζουν. Ρόλος του είναι λοιπόν να βοηθήσει και τους δικούς του προϊσταμένους, τη διοίκηση γενικά, για να μπορέσουν και κείνοι με τη σειρά τους να κάνουν σωστή δουλειά και ν' ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει η Οργάνωση.

Ήδη με τα παραδείγματα που έφερα μέχρι τώρα και αναφερόμενη στις ευθύνες του επόπτη απέναντι στους εποπτευόμενους του, φάνηκαν έμμεσα και τα καθήκοντά του απέναντι στη διοίκηση.

Στην εισηγητική έκθεση με θέμα: *«Ο ρόλος του επόπτη και η εποπική διεργασία στις Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας»*⁴ αναφέρονται και τα τέσσερα στάδια της επιστημονικής μεθόδου που πρέπει να χρησιμοποιούνται στην εποπεία. Θα αναφερθώ ξανά στα στάδια αυτά - συλλογή στοιχείων, ερμηνεία στοιχείων, σχεδιασμένη δράση, αξιολόγηση - σε σχέση κυρίως με τα διοικητικά καθήκοντα του επόπτη.

Λόγω θέσης, ο επόπτης έχει την ευκαιρία να γνωρίζει τόσο τα προβλήματα των εξυπηρετούμενων όσο και των εργαζομένων κοινωνικών λειτουργών και γενικότερα τις δυσκολίες του προγράμματος.

4. Η συγγραφέας αναφέρεται στις Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας στην Κύπρο.

Συγκεντρώνει επομένως στοιχεία που τα ταξινομεί, τα ερμηνεύει, τα αξιολογεί και τα αποθηκεύει για μελλοντική χρήση ή διαπιστώνοντας πόσα στοιχεία ακόμα του χρειάζονται, ψάχνει να τα βρει ώστε να μπορεί είτε να καταλήξει ότι το άλφα πρόγραμμα έχει καλώς, είτε να προτείνει αλλαγές στο πρόγραμμα ή στις διαδικασίες εφαρμογής του, ή μαζί με τους εποπτευομένους κοινωνικούς λειτουργούς να βρουν ποιά στατιστικά στοιχεία χρειάζονται για να στηρίξουν μια νέα πρόταση, να φτιάξουν ένα έντυπο που θα συμπληρώνουν κάθε μήνα και που στο τέλος της χρονιάς θα τους δώσει μια συνολική εικόνα, ή ακόμα και ν' αποφασίσουν μια μικροέρευνα που θα τους δώσει μεγαλύτερη σιγουριά για τεκμηριωμένες προτάσεις. Αν καταλήξουν σε συγκεκριμένες προτάσεις είτε για αλλαγή προγράμματος είτε για επέκτασή του, είτε για δημιουργία ενός νέου που θα καλύπτει άλλες ανάγκες, συνεργάζονται με τον διευθυντή ή τον γενικό διευθυντή ή τον πρόεδρο, αν υπάρχει, ή με επιτροπή που συγκροτείται ειδικά για τη μελέτη της πρότασης και καταλήγουν σε σχεδιασμένη δράση.

Η δράση μπορεί να σημαίνει συγκέντρωση κι άλλων στοιχείων ή διεξαγωγή έρευνας ή προσπάθεια εξεύρεσης χρημάτων ή προσπάθεια ερμηνείας του συγκεκριμένου προβλήματος στους επαγγελματίες διαφόρων φορέων ή και στο κοινό γενικά για να βοηθήσουν στην επίλυσή του. Π.χ. η σχεδιασμένη δράση μιας Οργάνωσης για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του προβλήματος του κακοποιημένου παιδιού. Πόση ευαισθητοποίηση χρειάζονται οι γιατροί, οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι δάσκαλοι, οι νοσοκόμοι, οι αστυνομικοί, οι δικαστές, οι συγγενείς, οι γείτονες για ν' αντιληφθούν καν την ύπαρξη του προβλήματος; Πώς βοηθάς εκείνους που πρέπει να το αντιμετωπίσουν, τους διάφορους ειδικούς να καταπιαστούν μ' αυτό και πώς βοηθάς εκείνους που αντιλαμβάνονται το πρόβλημα αλλά δεν έχουν τις γνώσεις να το χειρισθούν, ν' απευθυνθούν στους ειδικούς και να μην χειροτερεύουν καταστάσεις με την ανάμιξή τους, έστω κι αν γίνεται με καλή διάθεση; Μετεκπαιδεύεις τους ειδικούς πρώτα και κατ'εξοχή ένα πρόγραμμα αντιμετώπισης του προβλήματος από μια Οργάνωση; Ως μέρος προγράμματος πολλών Οργανώσεων; Απευθύνεσαι στις Σχολές των επαγγελματιών που πρέπει να ενημερωθούν; Στην Τηλεόραση; Με ποιους, με ποιά σειρά προτεραιότητας;

Όλ' αυτά σημαίνουν σχεδιασμένη δράση και συνεχή αξιολόγηση στο κάθε βήμα δράσης. Και η σχεδιασμένη δράση βασίζεται εξ ίσου σ' όλους, στους κοινωνικούς λειτουργούς, στους επόπτες, στους διευθυντές, στο οποιοδήποτε επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

Όπως οι αρμοδιότητες των δημοσίων σχέσεων κατά κανόνα ανήκουν στα υψηλότερα στρώματα της ιεραρχίας, τουλάχιστον οι επίσημες και οι τυπικές, αλλά στην πραγματικότητα όλοι κάνουν δημόσιες σχέσεις - η γραμματεús που απαντάει στο τηλέφωνο, ο θυρωρός που δίνει πληροφορίες, ο κοινωνικός λειτουργός που η δουλειά του είναι οι σχέσεις ανθρώπων κ.ο.κ.- έτσι και ο προγραμματισμός ανήκει μεν στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης και της διοίκησης, αλλά στην πραγματικότητα όλοι συμβάλλουν σ' αυτόν.

Αν καταφέρει ο επόπτης να κάνει το προσωπικό του να νοιώσει αυτές τις αλήθειες, να δει την άμεση και υπεύθυνη συμμετοχή του στην επιτυχία του σκοπού της Οργάνωσης καθώς και στον τρόπο διοίκησής της, θα' χει πετύχει τουλάχιστον το μισό από το έργο του.

Συμπέρασμα

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του επόπτη είναι σχεδόν παντού τα ίδια. Εκείνο που διαφέρει είναι το πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του ο κάθε κοινωνικός λειτουργός που παίρνει αυτή τη θέση και πώς τον εφαρμόζει.

Αυτό που χρειάζεται στην εποπτεία δεν είναι η τελειότητα αλλά η διάθεση να χρησιμοποιήσει ο κοινωνικός λειτουργός όλες του τις ικανότητες και τις γνώσεις σε σχέση με τη συγκεκριμένη δουλειά. Όπως γράφει η Dorothy Petter σ' ένα απ' τα βιβλία της: *«Αν υπάρχει ακόμα σύγχυση γύρω απ' την πρακτική και τη χρήση της εποπτείας στην Κοινωνική Εργασία, αυτό δεν πρέπει να μας αποθαρρύνει. Ως κοινωνικοί λειτουργοί έχουμε συνηθίσει στις απαιτήσεις ενός επαγγέλματος που συνεχώς αλλάζει και αναπτύσσεται. Ποτέ δεν μείναμε ικανοποιημένοι με το status - quo, συνεχώς αναζητούσαμε νέες μεθόδους και νέες γνώσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με την εποπτεία. Δεν έχουμε τελικές απαντήσεις, εξακολουθούμε να αναζητούμε βελτιώσεις. Αν κατά την αναζήτησή μας θέτουμε μερικές δύσκολες ή παράξενες ερωτήσεις, αυτό δεν πρέπει να μας κάνει να ξεχνάμε το γεγονός ότι έχουμε ήδη προχωρήσει αρκετά στην ανάπτυξη της πρακτικής και της χρήσης της εποπτείας»*, και συνεχίζει σ' ένα άλλο μέρος του βιβλίου της: *«Οι γνώσεις και τεχνικές της Κοινωνικής Εργασίας χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο και, κατά τη διαδικασία, απλώνονται και πληθαίνουν. Βεβαίως δεν ξέρει κανείς αρκετά, ποτέ δεν αισθανόμαστε ότι ξέρουμε αρκετά στο επάγγελμά μας. Ως συνήθως στην Κοινωνική Εργασία μαθαίνει κανείς στην πράξη και έτσι κάπως, με τις βασικές γνώσεις, συν την καθημερινή μάθηση, καταφέρνει να τα βγάλει πέρα. Παίρνει ικανοποιήσεις κανείς βοηθώντας έναν λειτουργό να εξελίξει τις τεχνικές του, παίρνει ικανοποιήσεις επινοώντας κάποιους νέους τρόπους που βοηθούν να προχωρεί η δουλειά πιο ομαλά και γρήγορα, τέλος παίρνει ικανοποιήσεις λαβαίνοντας μέρος σε μια πλατύτερη προσφορά υπηρεσιών»*.

Και για να μη τελειώσω με τη θεωρητική άποψη μιας συγγραφέως, συμπληρώνω και πάλι από την πείρα μου. Ναι, οι ικανοποιήσεις είναι πολλές, σχεδόν τόσες όσα και τα προβλήματα. Προσπαθήστε να βρείτε τρόπους να κρατάτε την αισιοδοξία σας έστω και αν σας αποκαλέσουν αθεράπευτα αφελείς. Έτσι θα κρατήσετε τη δική σας ψυχική υγεία και έτσι θα έχετε δυνάμεις να βοηθήσετε άλλους. Έστω κι αν ξανά και ξανά οι άνθρωποι σας απογοητεύσουν, σας εύχομαι να μη χάσετε ποτέ την πίστη σας στην αξία του ανθρώπου - είτε είναι πελάτης, είτε συνεργάτης - την πίστη σας ότι όλοι έχουμε κάτι να δώσουμε στον άλλον, ποιος λίγο, ποιος πολύ.