

Модуль III. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК СУПЕРВІЗОРА

Тема 9. Навчання та розвиток у супервізії соціальної роботи

1. Процес навчання та розвитку в супервізії

У деяких організаціях соціальної роботи, на жаль, супервізії не приділяється достатньо уваги. Це відбувається через обмеженість ресурсів, неадекватність процесу навчання та розвитку. Проте сфера соціальної роботи та догляду в громаді швидко змінюється, отже, можна сподіватися на поліпшення ситуації.

Розглядаючи поточну ситуацію з проведенням супервізії у соціальній роботі, можна сказати, що початок трансформування соціального обслуговування почався у 1990-х роках. Напевно, найбільшими змінами було те, що покупці послуг відокремилися від надавачів послуг, почали робитися наголоси на оцінюванні потреб і наснаженні користувачів. Для супервізії наслідки такого розвитку дуже вагомі. Такі зміни потребували підвищення якості послуг, а отже, переорієнтації персоналу на нові підходи до виконання завдань. У наш час рівень компетентності працівників, процес підвищення кваліфікації, оцінка персоналу є дуже важливими задля підвищення та забезпечення якості послуг. А отже, важливість супервізії зростає.

На жаль, тенденції, які можуть у найближчі роки поставити супервізію на центральне місце в організаціях, здебільшого не підкріплені інфраструктурами для навчання та розвитку:

- відносно мала кількість організацій має чітку політику щодо супервізії;
- немає офіційного критерію рівня кваліфікації, потрібного для виконання ролі супервізора;
- процес навчання на сучасному етапі – це лише низка випадкових, несистематизованих коротких семінарів, які не є частиною вичерпного та узгодженого плану навчання супервізора.

Потрібно акцентувати увагу на важливості супервізії в соціальних організаціях, на необхідності навчання професійних супервізорів, окреслити комплексний план та програму для адекватної підготовки супервізорів. Це стосується, перш за все, трьох категорій працівників:

- керівників організації, оскільки ці люди мають становище та владу, які дозволяють їм надавати супервізії статусу й ресурсів, котрих вона потребує;
- учителів чи тренерів-супервізорів, котрі відповідають за забезпечення високоякісного комплексного навчання та програми з розвитку;
- самих супервізорів на будь-якому етапі кар'єри.

Деякі працівники можуть належати одночасно до всіх цих трьох категорій. Одна з вражаючих речей у супервізії – це те, що супервізори самі є супервізованими або принаймні повинні ними бути.

2. Створення в організації умов для ефективної супервізії

Ефективність супервізії залежить від політики організації щодо її проведення. Ефективна супервізія можлива за таких умов, як:

1) *Підтримуюча й непригнічуюча культура організації.* Дати визначення культурі організації певною мірою складніше, ніж таким зрозумілішим речам, як структура організації, конкуренція, кінцеві цілі, ресурси тощо. Вона стосується атмосфери, ставлень, взаємин, того, як люди обходяться одне з одним, що вони почувають щодо своєї роботи та як на це реагують інші. На культуру, скоріше за все, найсуттєвіше впливає те, як у закладі сприймають різницю у владі, тобто ієрархічну структуру організації, в основі якої стоять антидискримінаційні концепції. Для того, щоб супервізія була ефективною, потрібен не тільки наснажуючий процес супервізії, але й те, щоб увесь підхід організації до своїх співробітників усіх рівнів був заохочувальним, полегшувальним, непригнічуючим і сприяв підвищенню довіри. Різниця у владі існуватиме, проте зловживання адміністративними та іншими формами влади неприйнятні, це неминуче породжує організаційну культуру, сповнену страху, розчарувань і відчаю. Звичайно, в такій атмосфері важко говорити про ефективну супервізію.

В організації, де є справжнє відчуття рівних можливостей, де неприйнятні дискримінація та пригнічення, а адміністративну та супервізорську владу використовують для зміцнення персоналу та покращення якості роботи, супервізія може виконувати всі свої функції (А. McLean & J. Marshall, 1988; Hawkins & Miller, 1994).

2) *Система супервізії як невід'ємна складова функціонування та організації соціальної служби.* Усім службам потрібна чітка та вивірена політика щодо супервізії персоналу всіх рівнів. Це означає, що кожен член персоналу, на якому б рівні в організації він не перебував, має право та обов'язок отримувати регулярну супервізію належної якості. Частота супервізії та підходи до неї повинні варіюватися залежно від завдання, рівня компетентності та досвіду конкретної людини.

Супервізія може реально посісти ключову позицію в організації тільки в тому випадку, якщо вона є обов'язковою. Працівники організації самі повинні прохати про проведення якісної супервізії.

3. Знання та вміння супервізора

Якщо говорити про «належну» та «ефективну» супервізію, то необхідно точно сформулювати й визначити, чого очікує організація від супервізорів. Це передбачає складання переліку основних умінь і пов'язаних із цим критеріїв, які розглядатимуться як базові навички супервізора (М. Richards et al, 1990, р. 93–102).

За основу до визначення базових навичок супервізора можна взяти три основні функції:

- забезпечення для членів персоналу можливості діяти, вчитися й розвиватися;
- забезпечення супервізування процесу роботи;

– посередництво між персоналом, вищим керівництвом, зовнішніми організаціями та громадою, яку обслуговує організація.

Для кожної з цих функцій можна скласти перелік відповідних умінь і показники до них (С. Felthman & W. Dryden, 1994, р.140-145; L. Borders & G. Leddick, 1987). Необхідні для консультаційної супервізії вміння можна розподілити за трьома категоріями:

- концептуальні навички та знання;
- навички прямого втручання;
- вміння підтримувати стосунки з людьми.

Комбінація цих навичок та умінь може створити чітке уявлення щодо того, що очікує організація від супервізора. На ці показники і потрібно робити наголос у процесі навчання супервізора.

Політика розвитку персоналу. У будь-якій соціальній службі персонал, найвірогідніше, є найціннішим ресурсом. Динамічні працівники, що максимально задоволені своєю роботою, скоріше за все, виконуватимуть її більш якісно, ніж незадоволений персонал, який зазнає надмірного стресу (С. Pritchard, 1986). Тому в інтересах організації, так само, як і в інтересах самих працівників, – вкладення ресурсів у комплексну програму розвитку персоналу. У цьому процесі супервізія відіграє провідну роль.

Забезпечення якості та оцінка персоналу повинні охоплювати як розвиток персоналу, так і відстеження його діяльності. Ці дві функції взаємопов'язані, проте дуже часто дещо негативне значення останньої применшує силу першої.

Безумовно, розвиток персоналу є важливим. Проблеми виникають тоді, коли в ході супервізії виявляють потреби супервізованих у навчанні, які установа нездатна задовольнити. За таких умов очікування не можуть реалізуватися. Тому політику з розвитку персоналу потрібно прив'язати до навчальної програми, яка складається з низки заходів, що проводять як на базі самої організації, так і поза нею. Програма повинна відповідати потребам і побажанням персоналу, що дозволить як супервізору, так і супервізованому впливати на визначення різновиду необхідної супервізії, а не тільки реагувати на плани інших.

Супервізію можна розглядати не лише як зустрічі супервізованих з супервізорами, а і як обмін знаннями між супервізорами. Супервізор може консультуватися зі спеціалістом, якщо йому бракує досвіду, або обмінюватися досвідом з іншими супервізорами, радити й отримувати поради. Також не можна відкидати такий метод, як групова супервізія супервізованих.

Звісно, рівень проведення супервізії залежить і від розміру організації. У великих установах супервізію здійснювати легше через те, що навчання можна забезпечити на власній базі, за допомогою власного персоналу. Керівництво невеликої організації повинно усвідомлювати, що супервізію необхідно проводити, залучаючи до неї зовнішні ресурси.

4. Розвитковий підхід до навчання супервізорів

Комплексна стратегія установи та навчання супервізорів повинна спиратися на розвитковий підхід. Вважається, що розвиток кар'єри складається з п'яти характерних етапів:

1) *Супервізія студентів.* Політика Центральної ради з питань навчання та підготовки соціальних працівників щодо акредитації вчителів практики суттєво вплинула на якість супервізії студентів у Великобританії. Було запропоновано два альтернативних варіанти: базове навчання та практичний шлях. Перший варіант – це послідовна 15-годинна навчальна програма, тривалістю близько шість місяців. До її ключових елементів належать: супервізована кимось супервізія студентів за основним місцем проходження практики; періоди теоретичного та практичного навчання; обов'язкове фундаментальне навчання. Цей різновид супервізії має подвійний зв'язок із супервізією персоналу: більша частина навчання є достатньою базовою підготовкою для проведення супервізії персоналу в подальшому, а саме навчання дає підказки для створення навчальних програм із супервізії персоналу.

Практичний шлях дозволяє досвідченому супервізору студентів здобути акредитацію на підставі оцінки їхньої попередньої роботи щодо супервізії студентів, а також виконання деяких додаткових вимог. Аналогія із супервізією персоналу тут полягає в тому, що одночасно з впровадженням комплексної навчальної програми для нових супервізорів потрібно продумати заходи й для досвідчених супервізорів, які проходили недостатнє навчання для виконання завдань супервізії.

2) *Навчання, яке передує призначенню.* Зазвичай нових супервізорів призначають через місяць або два після того, як вони погодилися на певну посаду. Якщо ж це відбувається як підвищення до керівника команди, то людина майже миттєво зазнає вагомих змін у роботі, яку вона має виконувати, цілком можливо без попереднього навчання чи підготовки. Це підкреслює необхідність проведення курсів, які передують призначенню, для досвідчених працівників, що досить скоро можуть стати супервізорами. Тому в інтересах організації – максимально збільшити число людей, які пройдуть курси і згодом стануть супервізорами. Для цього установи все частіше виконують оцінку персоналу для виділення потенційно придатних на посади супервізора співробітників. Це дозволяє визначити, хто може піти на навчальні курси.

3) *Навчання нових супервізорів.* Напевне, найважливіше завдання нового супервізора – навчитися входженню в нову роль, і для цього, на думку вчених, найкраще організувати навчання у відносно однорідних групах, де всі готуються до виконання схожих ролей. Під цим розуміється не тільки навчання з іншими новими супервізорами, але й перебування з тими, хто займається подібною роботою. Якщо навчання сприймати серйозно, то, без сумніву, воно вимагатиме від нового супервізора багато часу впродовж першого року на цій посаді. Отже, керівництво організації має потурбуватися про відповідне зменшення робочого навантаження.

4) *Навчання авторитетних супервізорів.* Допоки основні навчальні програми не будуть доступні для нових супервізорів, навчальні потреби досвідчених супервізорів частково залежатимуть від того, яке навчання вони пройшли, коли почали відігравати роль супервізора. У них є велика перевага завдяки тому, що вони мають значний практичний досвід, а також і відповідний недолік: супервізорські звички важко змінити, а їм є від чого відучуватися. Вчені вважають, що досвідчений супервізор лише виграватиме від поєднання спеціалізованого та загального навчання. Спеціалізоване навчання дає змогу розглянути специфіку конкретної супервізорської діяльності на більш складному, витонченому рівні. Водночас загальне навчання дає змогу розширити межі знань завдяки спільному навчанню із супервізорами з різних сфер діяльності завдяки міжорганізаційним навчальним заходам. В основі навчання на такому рівні найвірогідніше буде навчання рівних за статусом. Таке навчання дає змогу супервізорам побачити свої сильні сторони і вдосконалити їх замість того, щоб дати їм зрозуміти, ніби вони впродовж багатьох років усе робили неправильно.

5) *Підготовка тренерів.* Якщо зростає важливість супервізії як засобу забезпечення якості послуг, що надає організація, то виникає потреба не тільки в навчанні, а й у спеціалістах, які його проводитимуть. У відділах соціального обслуговування та великих волонтерських організаціях існує традиція проведення навчання власними зусиллями – спеціальними навчальними підрозділами. Насправді ж обов'язки щодо навчання часто покладені на керівника. А малі організації завжди будуть оплачувати навчання, яке проводять незалежні тренери, або тренерські агенції. Такий підхід має певні переваги, бо він дозволяє адекватно визначити навчальні потреби, знайти найкращих тренерів і консультантів, а також реалістично оцінити витрати. Проте чимало тренерів і консультантів, що зараз з успіхом працюють незалежно, навчилися цьому ремеслу у навчальних підрозділах соціальних служб. Якщо цей шлях набуття практики раптом перестане існувати, то постане питання: звідки візьмуться нові тренери.

Зараз для тренерів, що бажають спеціалізуватися на навчанні супервізії, існує кілька можливостей. Вони можуть відвідувати навчальні курси чи семінари, які проводять відомі експерти в цій сфері, занотовувати, ставити запитання викладачам, а потім транс-формувати матеріал таким чином, щоб він відповідав власному стилю та завданням. Хоча таку стратегію не вважають плагіатом, краще відкрито обговорити це з тренером ще на етапі подання заявки на курси. Можна також домовитися про отримання індивідуальної консультації. Альтернативним варіантом є ознайомлення з літературою (Р. Hawkins & R. Shohet, 1989; M. Richards et al., 1990; T. Morrison, 1993), у якій можна знайти якусь ідею. Усі ці варіанти, звичайно, передбачають, що майбутній тренер уже має глибокі знання в області супервізії та загальний досвід щодо різних методів навчання.

Існуючі заходи, спрямовані на навчання супервізорів, є здебільшого незадовільними та неадекватними. Проблема полягає не стільки в пошуку тренерів, згодних проводити навчальні курси, скільки в пошуку засобів забезпечення контролю якості того, що вони пропонують.

5. Ефективне навчання супервізорів

Існує низка загальних аспектів, які стосуються навчальних програм для всіх супервізорів. До таких елементів учені відносять:

- антидискримінаційний або непригнічуючий підхід;
- навички чи лабораторні заняття;
- аудіо- та відеозапис реальних сесій;
- обмін між рівними;
- контекст команди та зворотний зв'язок супервізованого;
- концепції, теорії, моделі, дослідження – література, яка інформує практиків;
- консультування в ході курсу щодо поточних супервізорських дилем.

Розглянемо кожен з них докладно.

Антидискримінаційний або непригнічуючий підхід. Нові навчальні програми для супервізорів повинні розглядати проблеми непригніченості в супервізії. Але найголовнішим у цьому підході є адміністративні питання, пов'язані з розвитком непригнічуючої культури в організації, забезпеченням для персоналу справді рівних, недискримінаційних можливостей щодо підвищення до посади супервізора чи керівника. Згодом такий підхід потрібно перенести й до навчальної програми. Його показниками будуть: склад учасників курсу (зокрема, групи персоналу); базові правила та те, як вони з'явилися; ілюстративний матеріал; засоби вирішення проблем влади; реагування на будь-яку дискримінуючу чи пригнічуючу поведінку; доступ для людей із функціональними обмеженнями тощо.

Чимало тренінгових агенцій виробили чіткі рекомендації щодо антидискримінаційної практики для всіх навчальних курсів. Вони включають положення про використання мови, зміст курсу та реакції на будь-яку форму дискримінації із боку як організаторів курсів, так і їхніх учасників, під час навчальної програми.

Навички чи лабораторні заняття. Як показує статистика, напрацювання навичок найчастіше викликає опір на початку й найпозитивніше оцінюється наприкінці курсу. У цьому аспекті можна застосувати два підходи, кожен із яких має свої переваги: «реальна» супервізія інших учасників курсу та рольова гра. Перший підхід полягає в «супервізії» одного учасника курсу іншим щодо конкретної поточної проблеми, котра для них є проблематичною, і їм хотілося б отримати допомогу у її вирішенні. Ще один учасник відіграє роль спостерігача, надає зворотний зв'язок і підтримку. Потім у тріаді відбувається обмін ролями, і таким чином

кожен учасник курсу практикується в ролі супервізора. Перевагою цього підходу є те, що супервізор, який навчається, працює з реальною поточною проблемою.

Рольова гра в цьому контексті має свої переваги й слабкі місця. До переваг належить можливість обрати конкретний сценарій, який, скоріше за все, не переживає жоден із учасників, бо, наприклад, вони зараз не є практичними працівниками. У цьому випадку можна точніше контролювати параметри та варіанти. З іншого боку, рольовій грі притаманні певні труднощі, пов'язані з програванням ролей, достовірністю, переконливістю. Вченими доведено, що чим ближчою є рольова гра до реальної ситуації, тим вона продуктивніша.

Аудіо- та відеозапис реальних сесій. Використання відео- та аудіозаписів може збагатити навчальний досвід. Але це також може становити загрозу, особливо для досвідчених супервізорів. Для здійснення запису потрібно обов'язково отримати згоду супервізованого. Така діяльність розширюватиме взаємне бачення та обговорення супервізорської сесії. Завдяки прискіпливому огляду супервізорської сесії, супервізований може також дізнатися, якими є його стиль і навички. Якщо супервізований погодиться, запис можна використати як для групового, так і для індивідуального навчання.

Обмін між рівними. Значну роль у навчанні супервізора потрібно відвести на зустрічі з колегами, які мають схожі знання та досвід. Це може відбуватись у вигляді малих навчальних груп з ведучим чи без нього. Це також підкреслює цінність того, щоб на курсі викладали ті, хто ще працює або принаймні донедавна працював супервізором подібних супервізованих.

Обмін між рівними, звичайно ж, являє собою вид групової супервізії і тому демонструє потенційні переваги супервізії, яку проводять у групі. Справді, якщо на одному курсі навчаються кілька супервізорів, що мають одного й того ж безпосереднього керівника, то вони можуть утворити свою супервізорську групу для вивчення переваг і недоліків групової роботи.

Контекст команди та зворотний зв'язок супервізованого. Звісно ж, питання команди повинні бути включені в програму навчання супервізорів. Деякі члени команди можуть остерігатися, чи не використовуватиме перенавчений супервізор їх як «піддослідних кроликів». Члени команди можуть брати участь у ретельній перевірці та оцінюванні конкретних підходів до супервізії, які проводять у рамках курсу. Їх також можна якимось чином залучити до програми курсу, наприклад, до проведення одноденного спільного семінару щодо тих питань супервізії, які становлять взаємний інтерес.

Зворотний зв'язок від супервізованого має складати невід'ємну частину самонавчання супервізора та допомагати у визначенні свого супервізорського стилю та навичок. Хоча через різницю у владі, супервізованим часто важко давати своєму супервізору ширий зворотний зв'язок. Курс навчання мав би допомогти в цьому питанні, наприклад, встановити вимогу для супервізорів надати оцінку, яку дали супервізовані їхньому підходу до супервізії. Оскільки нові супервізори ще не мають значного досвіду супервізорської практики, то заради цілей навчального курсу можна спитати їхніх супервізованих стосовно надій та очікувань від супервізії. Наслідком такого зовнішнього впливу може бути те, що супервізор і супервізовані почуватимуться вільніше в обговоренні аспектів супервізії, які в іншому випадку залишилися б невисловленими.

Навчання також допомагає з вирішенням такої проблеми команди, як розвиток структурної моделі для організації супервізії та різноманітних зібрань команди.

Концепції, теорії, моделі, дослідження – література, яка інформує практиків. Супервізорів треба навчати основам того, яку саме інформацію дає відповідна література для їхньої практичної діяльності. Чимало, якщо не більшість із них, є керівниками найнижчого рівня, які виконують найвимогливіші завдання в індивідуальних соціальних службах. Тому час для них є дуже цінним, і якщо їм необхідна спеціальна література, то вони цінуватимуть поради, де знайти потрібну інформацію у найбільш прийнятній формі. Тренери можуть відігравати життєво важливу роль у наданні таких порад. Деякі нові супервізори воліють спочатку щось «зробити», а потім читати, інші хотіли б прочитати щось до того, як приступати до супервізії. Пріоритети в навчанні різних супервізорів суттєво відрізняються. Одна з найкорисніших речей, яку може зробити тренер курсу, – це допомогти кожному учаснику визначити власні навчальні пріоритети. На думку А. Браун та А. Боурн, до будь-якого переліку повинно входити:

- непригнічення та антидискримінація;
- груповий процес;
- навички інтерв'ювання та комунікації;
- навички підтримання стосунків;
- навчання дорослих;
- загальні питання супервізії;
- супервізія спеціалістів;
- стрес;
- самокерування;
- менеджмент;
- укладання контрактів;
- системи;
- моделі супервізії;
- етапи розвитку в супервізії.

Консультації в ході курсу щодо поточних супервізорських дилем. Розглядання реальних проблем та способів їх вирішення – це дуже цінний ресурс для учасників курсу навчання. Але це може потребувати багато часу, якщо розмова буде здійснюватись індивідуально. Іншим варіантом є робота тих, хто навчається, один із одним із певною підтримкою, наприклад, у тандемних парах або груповій супервізії. Реальні ситуації можна проаналізувати в ході рольової гри, коли різні люди намагаються представити різні способи реагування на одну проблему. Для більшості з таких видів навчальної діяльності потрібне з'ясування з керівниками та супервізорськими питаннями конфіденційності та меж, але якщо організація віддана ідеї навчання, таку консультацію розглядатимуть тільки як цінний додатковий ресурс.

Питання для самоконтролю

1. Яке місце займає процес навчання та розвитку в супервізії соціальної роботи?
2. Які проблеми можна виділити у процесі навчання та розвитку?
3. Які передумови може створити організація для здійснення ефективної супервізії?
4. З якими проблемами може стикнутися невелика організація під час здійснення супервізії?
5. З яких етапів складається процес розвитку кар'єри?
6. У чому полягає розвитковий підхід до навчання супервізорів? Назвіть елементи гарного навчання супервізора.
7. Які знання та вміння необхідні супервізору?
8. Які функції виконує супервізор в організації?

Використана література

1. Хоукінс П. Супервізія. Індивідуальний, груповий і організаційний підходи / П. Хоукінс, Р. Шохет. – СПб : Речь, 2002.
2. Перлз Ф. Опыты психологии самопознания / Перлз Ф., Хефферлин Р., Гудмэн П. – М. : Гиль-Эстель, 1993.
3. Долгополов Н. Б. Функциональная модель супервизии в гештальт-терапии / Н. Б. Долгополов // Российский гештальт. – М. – Новосибирск, 2001. – С. 22–44.
4. Бурцева Е. Размышляя о супервизии / Е. Бурцева // Гештальт – 2000 : сб. м-в Московского Гештальт-Института, 2000. – С. 59–70.
5. Данилов И. Размышления на тему... / И. Данилов // Гештальт – 2000 : сб. м-в Московского Гештальт-Института, 2000. – С. 71–74.
6. Кодекс этики и практики супервизоров Британской ассоциации консультирования // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2000. № 4.