

Тема 10. Процес становлення супервізора

1. Особистісні властивості супервізора

Коли новий супервізор тільки починає свою роботу, він уже не є початківцем: він використовуватиме досвід, який набув у своєму особистому та професійному житті. Хоча теоретичні моделі та навчання можуть суттєво позначитися на стилі супервізора, однак не менш важливий вплив матимуть уже засвоєна ним модель чи уявлення про те, що означає бути супервізором, що робить супервізор, як супервізор ставиться до супервізованого.

Вчені відмічають вплив на супервізію тих чинників, які формують характер супервізора, а саме:

- особистий досвід (удом та у школі);
- досвід професійної практики;
- досвід перебування в ролі супервізованого;
- досвід перебування в ролі вчителя практики або наставника студентів;
- розвиток робочого та навчального стилів.

Розглянемо докладніше той особистий досвід, що формує характер майбутнього супервізора.

Вплив родини. Не потрібно глибоких знань із вікової психології, щоб оцінити, наскільки вагомим є значення перших років життя для формування характеру майбутнього супервізора. Вплив на особистість мають базові ознаки, які визначаються ще до народження: національність, стать, будова тіла, генетичні ознаки. Такий самий вагомий вплив має і приналежність до певного соціального класу. За цими ознаками слідує ранній досвід перебування в ролі об'єкта батьківського виховання та родинного життя, що також впливає на формування характеру. Особливо важливим для майбутніх супервізорів та супервізованих є той тип влади та повноважень, які вони спостерігали у ранньому дитячому віці від своїх батьків чи доглядальників. Чи відчували вони свободу та заохочування вивчати навколишній світ, або ж їх міцно контролювали в усьому, що вони робили? Чи були батьки послідовними у використанні своєї влади й робили те, що вони сказали, або ж прищепили думку, що владні особи є непослідовними і їм не варто довіряти? Чи сприймала дитина владу батьків як м'яку та люблячу або ж як насилля та знущання?

Прикладом важливості цих факторів для супервізії є результати дослідження, які показали, що значна кількість професіоналів, котрі працюють з дітьми, що зазнали сексуального чи фізичного насильства, самі потерпали від такого насилля в дитинстві. Деякі дослідження свідчать, що до 20 відсотків цих професіоналів зазнавали сексуального насилля, причому цей відсоток серед жінок є вищим, аніж серед чоловіків (Richards M. et al., 1990). Отже, чимало супервізованих та керівників найнижчого рівня самі були скривдженими. Це може бути надзвичайно важливим чинником у їхній роботі, особливо коли їхнє завдання полягає в роботі з дітьми, які зазнавали насилля, та їхніми родинами. Такий особистий досвід дає чимало практичних переваг, як мінімум – вищий рівень емпатії та розуміння постраждалих клієнтів. З іншого боку – це болісний емоційний стрес, який виникає при згадуванні, та відлуння цього особистого досвіду.

Досвід переживання насилля в дитинстві може впливати на супервізорські стосунки щонайменше двома шляхами. По-перше, це може спричинити складнощі у налагодженні спілкування, якщо лише один із двох учасників супервізії зазнавав кривди. Інший наслідок, пов'язаний з особистим досвідом супервізора (набутого будь-де: в родині, у школі тощо), – це труднощі з позитивним використанням влади у супервізорських стосунках, якщо колись у дитинстві важливі дорослі зловживали владою, яку вони мали над ним. З одного боку, молодий супервізор може наслідувати цю модель та відтворювати зловживання, а з іншого боку – цуратися будь-якої влади, наданої йому, та уникати її.

Навчання у школі. Далі йде вплив школи, і тут мають особливе значення два чинники. Перший – це модель викладання та навчання, і другий – це те, яким чином учителі використовували свою владу та повноваження. Останній чинник впливає на те, які почуття викликають у майбутніх супервізованих чи супервізорів сильні, авторитарні незнайомі люди, як вони поводяться з ними? Чи їм можна довіряти? Чи вони послідовні? Чи вони турботливі? Чи сприймають вони виклики власним ідеям та поглядам як щось зухвале або, навпаки, розглядають їх як можливість пошуку змісту та розуміння? Якщо ви не погоджуєтесь з чимось, то чи не використають це потім проти вас? Це також може позначатися на очікуваннях уже дорослої людини від супервізії та влади. Існують, звичайно, чимало видів зловживання владою та насилля, які доводиться переживати як у роки, коли формується характер, так і в дорослому віці.

Батьківство. Багато супервізорів мають досвід батьківства, ключовим у якому є супервізія дітей (нагляд за ними), хоча пряме порівняння стосунків батьків та дітей зі стосунками супервізора та супервізованого вказує на деяку подібність, викликану тим, що одна людина має владу над іншою; новий супервізор, котрий навчився за час батьківства встановлювати безпечні межі, протистояти труднощам та інколи встановлювати табу, переносить ці навички – належним чином адаптовані – у супервізорські стосунки.

Професійний досвід. Більшість нових супервізорів змінили роль спеціаліста-практика на роль керівника найнижчого рівня чи лідера команди. Набутий ними раніше досвід дозволяє виконувати їм роль менеджера або супервізора. Проте наскільки важливим є їхній практичний досвід для нової ролі?

У деяких закладах, особливо в стаціонарних та денного догляду, супервізор, скоріше за все, продовжуватиме безпосередню роботу з клієнтами. Це дає можливість не тільки залишатися пов'язаним з практикою, але також і демонструвати супервізованим власний практичний досвід. Проте в такому разі виникає ризик, що перехід до зовсім іншої ролі – супервізора – буде неоднозначним. І, навпаки, у «польовій» роботі, наприклад, у службі пробації чи у команді місцевого відділу соціальної роботи, перехід до

супервізійної ролі може бути раптовим і остаточним. Зміна ролі є цілком зрозумілою, але до якої міри практичний досвід залишається корисним для цієї нової ролі?

Для тих супервізорів, котрі просуваються у своїй сфері практики, їхній попередній досвід та знання мають очевидну вагу. Для тих, хто стає супервізорами в іншій сфері, де, наприклад, деякі супервізовані мають більший досвід у певних питаннях, чи там, де супервізію здійснюють над чимось новим для супервізора, може виникнути явна проблема у перетворенні старих знань та підлаштуванні їх до нових потреб.

Чимало навичок практики легко трансформувати в ті, що потрібні супервізору, зокрема:

- навички налагодження та підтримання стосунків,
- робота з людьми в групі,
- представництво,
- укладання угоди,
- надання зворотного зв'язку (як певного виклику, так і позитивного).

Задля здійснення ефективної супервізії новому спеціалісту необхідна адаптація цих навичок відповідно до нової ролі, а також навчання новим навичкам, опанування владою та обов'язками супервізора.

Перебування в ролі супервізованого. Супервізор-початківець зазвичай має певний досвід перебування в ролі супервізованого: найвірогідніше, десь поза межами соціальної роботи, на початку своєї кар'єри; можливо, як некваліфікований соціальний працівник; найчастіше – як студент; і, мабуть, щонайменше на одній посаді в індивідуальній соціальній службі після отримання кваліфікації і до призначення на посаду супервізора. Власний досвід перебування в ролі супервізованого для нового супервізора є чимось на зразок лотереї, де щастить тим, хто мав щонайменше один пристойний досвід якісної супервізії. Для тих, хто навчався й отримав кваліфікацію із соціальної роботи, є надія, що бодай одна із двох практик супроводжувалася належною моделлю супервізії.

Найбільший вплив на майбутні уявлення щодо супервізії, найвірогідніше, матиме студентський досвід отримання супервізії, адже вона є доволі інтенсивною та містить елемент формального оцінювання, де ставка зроблена на залік або незалік. Дослідницьке опитування студентів (D. Gardiner, 1989) та досвід учених переконує, що студенти сприймають роль учителя практики як дуже сильну, й що на поведінку всіх, навіть найупевненіших у собі, це справляє неабиякий вплив.

Важливість цього досвіду перебування в ролі супервізованого полягає в тому що, він створює для нового супервізора уявлення, або модель. Це суттєво позначатиметься, як і всі описані раніше інші чинники, що впливають на формування характеру, на тому, яким чином людина візьметься за нове завдання. Крайнощами будуть випадки, коли супервізор мав колись «натхненного» наставника, котрого неможливо перевершити, або у супервізора був жакликий наставник, якого недоречно прагнути перевершувати. Для вироблення власного стилю та підходу до супервізії можна поради́ти бути самим собою, просуватися вперед, почерпнувши з позитивного, поганого та посереднього минулого досвіду, а також із навчальних курсів для супервізорів.

Перебування в ролі наставника студентів, або вчителя практики. Перебування в ролі наставника студентів або вчителя практики (сучасний термін у Великобританії) для більшості нових супервізорів є тим досвідом, що найтісніше пов'язаний з їхньою роллю, а тому може стати найвпливовішим. У цьому є чимало позитивного, проте існує одне чи два застереження щодо відмінності між ними двома ролями. До переваг належать:

- обмірковування навчальних потреб супервізованих та поєднання їх зі стилем навчання чи викладання;
- досягнення домовленості щодо спільної роботи, зокрема, обмін поглядами на цінності, улюбленими теоріями та підходами до практики;
- робота за графіком, проведення регулярних, запланованих супервізорських сесій;
- прийняття владної позиції, яка є турботливою й за потреби контролюючою;
- спільне оцінювання вмінь та досягнень супервізованого;
- робота за умов стосунків із неоднаковою владою.

Необхідно визнати, що між супервізією студентів та персоналу є деякі важливі відмінності:

- практика студента спрямована на навчання та оцінювання студента, тоді як у супервізії персоналу навчання супервізованого відходить на другий план порівняно з вимогою служби забезпечити надання належних послуг користувачам;
- ролі в взаємині є іншими. У супервізії персоналу обидва учасники є колегами по роботі, співробітниками, і в багатьох випадках супервізований є кваліфікованим і досвідченим професіоналом;
- у наставництві студентів студент здебільшого є одним-єдиним «підопічним» свого супервізора, тоді як супервізор персоналу працює з командою супервізованих. Тому він має орієнтуватися на роботу з групою, усвідомлювати можливий вплив команди на роботу, яку виконує кожен член колективу;
- у наставництві студентів учитель практики звітується перед навчальним закладом, а у супервізії персоналу – перед відповідним керівництвом усередині самої установи.

Незважаючи на ці та інші відмінності, досвід наставництва над студентами є цінною підготовкою до виконання ролі супервізора персоналу. Більше того, досвід наставництва над студентами, особливо якщо це

було кілька різних студентів, надає новачку у супервізії персоналу чудову можливість дізнатися про власний стиль навчання.

2. Супервізорські ролі соціального працівника. Супервізія як одна із сервісних ролей

Супервізор у соціальній роботі – це досвідчений, кваліфікований соціальний працівник, який протягом своєї професійної діяльності досяг вершин професійної майстерності, пройшовши шлях від некваліфікованого супервізованого до супервізора.

Тому, працюючи з молодими фахівцями, супервізори в соціальній роботі використовують такі ролі, як *«учитель»*, *«фасилітатор» (терапевт)* і *«консультант»* (M. Ellis, D. Dell, 1986; L. Borders, G. Leddick, 1987), що є основними, і такі додаткові ролі, як *«експерт»*, *«менеджер»* і *«адміністратор»* (Е. Уільямс, 2001).

Кожна з ролей припускає наявність специфічних стратегій, які пропорційно використовуються у роботі кваліфікованим соціальним працівником-наставником.

У ролі вчителя (S. Ninfeldt et al., 1990) соціальний працівник має такі повноваження:

- оцінює взаємодії, що відбуваються під час консультативної сесії;
- обговорює з молодим фахівцем гіпотези, пов'язані з клієнтом;
- визначає необхідні втручання (інтервенції), їх зміст та результативність;
- моделює, демонструє й навчає технікам втручання, сприяє відпрацюванню навичок;
- заохочує менш досвідченого фахівця до пошуку розумних пояснень специфічних стратегій та інтервенцій;
- пояснює істотні події, що відбуваються під час сесії;
- ставить завдання до наступних сесій;
- заохочує менш досвідченого колегу (супервізованого) до вивчення спеціальної літератури та підвищення фахового рівня та інших шляхів професійного удосконалення.

Під час виконання ролі терапевта, фасилітатора (S. Ninfeldt et al., 1990) супервізор:

- досліджує почуття фахівця-початківця під час консульта-тивної сесії з клієнтом;
- досліджує почуття фахівця-початківця під час супервізорської сесії з компетентними соціальними працівниками-наставниками;
- досліджує почуття фахівця-початківця з приводу певних технік та інтервенцій;
- спонукає фахівця-початківця досліджувати самого себе стосовно його довіри до наставника або занепокоєння з приводу проведеної сесії;
- досліджує захисні реакції або афекти початківця в процесі супервізорської сесії;
- відповідно до характеру захисних реакцій або ж афектів емоційно підтримує початківця.

В якості консультанта (S. Ninfeldt et al., 1990) компетентний соціальний працівник:

- фокусується на системі «фахівець-початківець – клієнт»;
- пропонує початківцю альтернативні втручання і консульта-тивні гіпотези;
- заохочує початківця до міркувань щодо консультативної стратегії і втручання;
- заохочує початківця до дискусії про проблеми мотивації клієнта;
- піклується про початківця під час супервізорської сесії;
- дозволяє початківцю структурувати супервізорську сесію.

Як експерт (Е. Уільямс, 200), досвідчений соціальний працівник:

- контролює досягнення цілей, сформульованих у суперві-зорському контракті;
- перевіряє, чи здійснив початківець втручання, що обговорю-валося на попередній сесії;
- відслідковує прогрес клієнта;
- дає зворотний зв'язок початківцю щодо знання теорії, його особистісних якостей;
- допомагає початківцю оцінити свої сильні і слабкі сторони;
- оцінює прогрес початківця;
- контролює дотримання етичних стандартів;
- за необхідності контролює початківця з певним матеріалом.

Як менеджер (Е. Уільямс, 2001), кваліфікований соціальний працівник здійснює та підтримує зв'язок між персоналом установи, де він працює, адміністрацією, клієнтами та суспільством. Згідно з цією роллю супервізор передає вказівки адміністрації нижчим ланкам організації, повідомляючи цілі і наміри організації та надихаючи персонал додержуватися цих цілей. Також до його компетенції належить сповіщати персонал про зміни в правилах і внутрішньому розпорядку організації, захищати права персоналу. Перед тим, як адміністрація буде доводити рішення до персоналу, супервізор інформує її про вплив правил, процедур і адміністративних рішень на моральний стан персоналу, його дії і позиції.

Важливим є залучення соціального працівника-наставника до процесу прийняття рішень організацією, оскільки він враховує інтереси всіх зацікавлених осіб, вивчаючи скарги клієнтів, відпо-відаючи на них і надаючи, таким чином, інформацію для всебічного розгляду ситуації.

Усередині організації наставник стимулює активність персоналу в прийнятті важливих рішень щодо оцінки програм, їх розвитку та просування вперед, допомагаючи організації в цілому функціонувати більш ефективно та забезпечуючи більш ефективне керування.

Як *адміністратор* (Е. Уільямс, 2001), *досвідчений соціальний працівник* підтримує розвиток і використання механізмів, що поліпшують якість роботи, здійснює кадрову роботу з орієнтації нових працівників, оцінки їх дій і проводить з ними тренінги. Він здійснює моніторинг різних випадків, консультативних планів, довідкових процедур щодо питання завершення консультування й інших випадків відповідальності за забезпечення та одержання клієнтами кваліфікованої допомоги. Крім того, соціальний працівник у якості адміністратора спостерігає за тим, щоб дії установи відповідали прийнятим стандартам та угодам.

3. Аспекти стилю супервізора

«Робочий стиль» – це важливе поняття, яке можна розуміти як особистий спосіб роботи, спілкування, навчання чи викладання (А. Brown, 1984, р. 24-27). В усіх індивідуальних супервізорських стосунках сходяться разом два різних стилі і виникають різноманітні комбінації – від щасливої гармонії до повної несумісності. Далеко не у всіх супервізорських стосунках спостерігають такі крайнощі, але вони визначаються рівнем сумісності та емпатії. Чи може щось новий супервізор зробити із власним стилем?

Напевне, найважливіше – усвідомлювати власний стиль, тобто ступінь гнучкості та межі, які ви маєте, працюючи з різними людьми із різними потребами у різних ситуаціях. Учені розглядають три базові компоненти стилю:

- спосіб спілкування,
- орієнтацію на завдання чи на процес,
- стиль навчання чи викладання.

Спосіб спілкування. Одним із чільних аспектів стилю є спосіб спілкування. Дослідники Р. Бандлер та Дж. Гріндер (R. Bandler, J. Grinder, 1979) визначили три найголовніші стилі спілкування, або типові системи:

- візуальний (комунікація через бачення);
- аудіальний (слухання та говоріння);
- кінестетичний (комунікація через відчуття).

Вчені пояснили їх надзвичайну важливість для людської взаємодії. Вони відкрили, що хоча кожен із нас (якщо тільки його органи нешкоджені) використовує всі три способи спілкування, проте один із цих трьох стилів є для нас найбільш природним та розвиненим. Таке надання переваги у способі спілкування, можливо, закладено ще в дитинстві, і якщо способи спілкування супервізора й супервізованого різняться, це може спричинити проблеми.

Вчені вважають, що досвідчений емпатичний соціальний працівник-супервізор під час роботи з різними людьми швидко та інтуїтивно повинен налаштовуватися на належний стиль спілкування, навіть не замислюючись, що саме він робить.

Орієнтація на завдання чи процес. Інший чинник стилю, також набутий у попередньому досвіді, пов'язаний із тим, на що більше звертають увагу супервізор і супервізований, – на завдання чи на процес. Досить часто у супервізії виникають труднощі, а інколи навіть зіткнення між орієнтованим на завдання супервізором, сгурбованим результатами, та орієнтованим на процес супервізором, котрого хвилюють засоби. Значно рідше таке непорозуміння має протилежний характер. Є свідчення, що жінки більше, ніж чоловіки, схильні орієнтуватися на процес. Важливо, щоб і супервізор, і супервізований визнавали сильні сторони один одного та те, чому вони віддають перевагу своєму стилю. При цьому супервізор зобов'язаний належним чином сприймати орієнтацію супервізованого, незалежно від того, якої дотримується він сам. Під час проведення супервізії особливої ваги набуває здатність супервізора об'єднувати процес і завдання. Ці обидва аспекти надзвичайно важливі, і надмірна увага до одного за рахунок іншого може не тільки повести супервізію неправильним шляхом та зменшити її ефективність, але й дати супервізованому некорисну рольову модель. Тому подальший розвиток повинен включати завдання щодо зміцнення найслабшої з двох орієнтацій.

Стиль навчання або викладання. Оскільки однією з основних функцій супервізії є навчання, аботренінг, тому важливо, аби супервізор та супервізований ідентифікували й розуміли власні навчальні стилі, а також те, як ці стилі впливають на супервізію. Як вони навчаються вчитися? Чи спонукали їх бути активними учнями, котрі беруть на себе відповідальність за власне навчання та прагнуть зрозуміти зміст, або ж їх привчили бути пасивними, залежними учнями, котрі покладаються повністю на вчителя? Більшість із нас перебуває десь поміж цими двома протилежними позиціями в активному чи пасивному стилях. Однак через можливі суттєві відмінності у стилях, коли взаємодія супервізора із супервізованим має бути покращена, вони можуть перетворитися на чинник, що буде заважати здійсненню супервізії.

Були проведені ґрунтовні дослідження умов, за яких дорослі в цілому вчаться найефективніше, і вчені узагальнили наступні **п'ять умов** (Н. Burgess, 1992, р. 2):

- коли розв'язуються проблеми;
 - коли використовується попередній досвід;
 - коли відбувається спільна робота з іншими, підтримка та обмін думками;
 - коли є відповідальність за власне навчання, можливість контролювати його, бути ініціативним, інтуїтивним, перебувати у пошуку;
 - коли інтегровано навчання теорії та навчання практики.
- Ця інформація щодо навчання дорослих має наступні наслідки для супервізії:
- необхідність визнання, що навчальні стилі людей різняться. Хоча існують деякі загальні відмінності

між жінками й чоловіками, але потрібно зрозуміти індивідуальний навчальний стиль кожної конкретної особистості, не будуючи припущення на загальних тенденціях;

- якщо виходити з професійних міркувань, а не брати до уваги тільки навички, що дозволяють рутинно реалізовувати вимоги установи, то важливого значення набувають здатність супервізованого до активного навчання та вміння супервізора сприяти такому підходу до навчання. Трапляється чимало випадків, коли практичний працівник мусить приймати рішення під тиском складної ситуації, не маючи можливості порадитися із супервізором, у такому разі йому в нагоді стане здатність робити оцінки, гнучко використовуючи вже вивчене;

- міра професійного розвитку та досвіду супервізованого визначатиме, наскільки супервізор має вдаватися до навчання. З огляду на це, від самого початку підхід має будуватися на спільності й взаємодії, передбачати розвиток у супервізованого розуміння та ініціативи;

- на відміну від супервізії студентів, основною метою супервізії персоналу є не навчання супервізованих, а ефективне надання послуг в організації, тобто в деяких випадках супервізору потрібно спрямувати супервізованого на виконання певних дій. За потреби це може супроводжуватися поясненнями, аби супервізований міг навчитися використовувати набуті знання у майбутньому (F. Marton & R. Saljo, 1976; D. Gardiner, 1989; J. Davenport & J. Davenport, 1988).

Визначення та формування стилю стосунків у супервізії. Зважаючи на всі чинники, що впливають на формування характерів та відмінності у стилях, які позначаються на стосунках супервізії, не дивно, що інколи виникають перепони й складнощі, причини яких не може збагнути жоден учасник супервізії. Для гарного початку своєї діяльності новий супервізор може зробити – як частину самонавчання – самостійне оцінювання, визначення вже набутих характерних рис та стилю, які, напевне, до цього повністю не усвідомлювалися. Згодом, коли розпочнуться перші супервізорські стосунки, можна обговорити із супервізованими власне «навчальне та супервізорське минуле». Такий підхід сприятиме заохоченню супервізованих до роздумів над характером чинників, що вплинули на формування їхніх характерів, та навчального досвіду, допоможе визначити власний стиль та можливі шляхи розвитку навичок навчання й підходу до нього. Цю корисну вправу варто виконати на самому початку супервізорських стосунків незалежно від того, чи існують очевидні труднощі. З точки зору сприйняття супервізії як установлення взаємостосунків, учені радять супервізорам бути готовими поділитися із супервізованим, якщо у цьому виникає потреба, власним навчальним і супервізорським досвідом, а також іншими аспектами власного робочого стилю. Можна також поділитися розумінням того, як обрані ними стилі впливають на їхні взаємовідносини. Це покаже, що труднощі у супервізії виникають не через супервізованого, а через взаємодію між двома різними стилями та досвідами.

4. Чинники контексту, які впливають на становлення супервізора

Контекст супервізії – це заклад, користувачі послуг, команда чи колектив закладу.

Значення контексту часто недооцінюють. Наскільки важливим для розвитку майбутнього супервізора є стиль, самоідентифікація та досвід, що впливає на формування характеру, настільки ж вагомими для виконання супервізором своєї ролі є очікування та настанови закладу, які можуть стосуватися:

- часу, який дозволено витрачати на офіційні супервізорські сесії;
- наявності або відсутності офіційної системи оцінки персоналу;
- наявності або відсутності коштів для організації консультацій;
- заохочення або відбиття бажання до групової супервізії.

Користувачі послуг. Один із впливових чинників – це значення для супервізії місії закладу та користувачів послугами, з котрими працюють супервізовані. У кожного закладу – власна історія, темпи розвитку, потреби, турботи, тривоги, культура, основні характеристики та відповідальність. Склад працівників та користувачів відрізняється за расовими, віковими та статевими характеристиками. Робота в цих закладах привабила людей, різних за минулим досвідом, мотивацією, зацікавленістю (J. Mattinson, 1975; A. Kadushin, 1992).

Контекст команди. Новий супервізор отримує свою посаду одним із таких шляхів:

- просування у власній команді;
- підвищення у своєму закладі, але в іншій команді;
- призначення з-поза меж закладу.

Кожен із цих варіантів має потенційні переваги та незручності. Головна перевага підвищення від рядового члена команди до її менеджера полягає у добрій обізнаності з роботою, відповідною мережею та членами команди. Проте перехід від рядового статусу до позиції супервізора може супроводжуватися певними ризиками. Навіть якщо супервізор добре усвідомлює зміни в своїй ролі, інші можуть проблематично сприйняти нові ролі у стосунках. Якщо колеги цілковито підтримують підвищення та визнають здатність супервізора обіймати нову посаду, то це стане суттєвою допомогою. Однак якщо на цю посаду претендувало кілька членів команди, котрі почуваються прикро від того, що не отримали її досі, то часто ситуацію ускладнює конкуренція.

Необхідний час для подолання цієї проблеми, і вчені радять зробити щонайменше дві речі. По-перше, з'ясувати для себе свою нову роль та нові рольові стосунки, які має встановити супервізор з колегами. Для цього, окрім навчальних курсів та розмов з іншими новими супервізорами, може знадобитися допомога

вашого наставника. По-друге, варто якнайшвидше зібрати членів команди для того, щоб обговорити зміни, аби кожен міг висловити свої почуття щодо цього, і подискутувати над пропозиціями, як просуватися далі. Після цього потрібно провести щирі індивідуальні зустрічі з кожним членом команди, хто відчуває образи та заздрість.

5. Діяльність супервізора в новому оточенні

У супервізора в новому оточенні є вагома перевага: йому не заважає минулий досвід у цій команді чи попередні стосунки з її членами та кожним із супервізованих, чи напівправдиві уявлення щодо особистості супервізора, які побутують в організації. Проте команда, яку відтепер доведеться очолювати супервізору, має власну історію та традиції, у ній, напевне, був власний кандидат, чий плани не збулися. У ній можуть бути певні очікування щодо супервізора, яким ви можете відповідати, наприклад, жінка, старша людина, темношкіра особа, фахівець із групової роботи чи по роботі з сім'єю, прихильник громади або ж експерт з когнітивних підходів. Залишається також і слід від попереднього супервізора. Якщо він був дуже популярним, новий супервізор матиме проблему порівняння: його сприйматимуть як «другий сорт» або ще гірше. З іншого боку, якщо попередник був досить непопулярним, у команди можуть виникнути нереалістичні очікування щодо роботи супервізора. Знову ж таки, вчені рекомендують провести зустріч усіх членів команди для повного й щирого обговорення. Якщо є якесь сильне обурення з приводу поточної ситуації, найкраще виявити його, аніж залишити невирішеним. Застосовуючи такий підхід, супервізор демонструє новим колегам той відкритий, щирий та прямий стиль роботи, який він має намір використовувати.

Коли супервізор отримує підвищення не у своїй команді, але в своєму закладі, його можуть знати й не знати, про нього можуть існувати уявлення, як про особу з певними властивостями або як про певного працівника. У багатьох закладах чутки можуть швидко поширюватися й різнитися за ступенем вірогідності. У членів команди з'явиться можливість перевірити правильність чуток. Проблема виникає, якщо вони сформулювали виразні очікування щодо ролі супервізора й намагаються співвіднести поведінку нового супервізора з ними. Наявність блискучої репутації може бути такою ж самою проблемою, як і боротьба з поганою репутацією. Знову ж таки в нагоді може стати відкрите обговорення членів команди.

6. Власні потреби супервізора

Основне джерело тривоги для нового супервізора, особливо в умовах роботи з вразливими та людьми, котрі зазнали насилля, полягає в побоюванні, що щось страшне трапиться з клієнтом чи супервізованим, він нестимете відповідальність. У цьому випадку потрібно пам'ятати, що й наставник супервізора так само відповідає за роботу і звітується про те, що робить новий супервізор і його супервізовані. Через це треба розкрити доволі принципове питання щодо супервізії самого супервізора.

На жаль, у деяких організаціях побутує думка, мовляв, якщо людина стала супервізором, то вона є, або має бути цілком компетентною і більш не потребує допомоги чи супервізії. Потребу в допомозі можуть розцінювати як слабкість. Тут учені наголошують на тому, що вміння визнавати власні обмеження та оцінювати, коли ж потрібно отримати допомогу від інших, – це ознаки сили та зрілого професійного підходу.

Цікаво, що сучасна політика щодо встановлення та підтримання в організації системи забезпечення якості вимагає організації належного оцінювання персоналу, що, в свою чергу, має бути системою супервізії для співробітників усіх рівнів. Це звичайний механізм контролю за забезпеченням стандартів, проте саме завдяки йому виникає «супервізія супервізорів». На думку вчених, ефективна супервізія керівника вимагає такого ж насажуючого підходу, орієнтованого на особистість, як і супервізія практичних працівників. Якщо забезпечення якості є важливішим за забезпе-чення кількості, то необхідно брати до уваги питання і процесу роботи, і стосунків, а також особистий досвід та почуття учасників супервізії.

Щойно призначений керівник перебуває на одній із найбільш вимогливих і важливих посад у всій організації, і природно, якщо з ним регулярно проводять супервізію. Наявність завчасно спланованих зустрічей обумовлює політика та культура організації, або ж система оцінки персоналу. Якщо є можливість отримувати таку регулярну супервізію, може виявитися, що вона не відповідає очікуванням. Вона може, наприклад, включати рутинну перевірку адміністративних питань чи звіти, важливі самі по собі. Або під час супервізії може не вистачити часу на обговорення власного досвіду перебування в новій ролі супервізора і всіх почуттів та тривог, що з цим пов'язані.

Що під силу зробити новому супервізору, коли він зіткнувся з недостатньою супервізією для себе? Ще на етапі призначення можливо домовитися, що регулярна супервізія буде частиною трудової угоди. Якщо цього не сталося або домовленість не реалізується на практиці, необхідно бути проактивним, ініціативним і просити регулярних супервізорських сесій. Звичайно, значно легше, коли політика організації чітко визначає право кожного отримувати супервізію. Чимало в цій ситуації залежить від безпосереднього керівника-супервізора, котрий мусить мати не тільки бажання, але й здатність запропонувати те, чого прагне супервізор, який виступає в ролі супервізованого.

Якщо отримання адекватної супервізії від безпосереднього керівника перетворюється на нездоланну проблему, дослідники пропонують досягти домовленості щодо присвячення існуючої супервізії здебільшого адміністративним питанням та звітності, але на додачу до неї отримати доступ до інших джерел консультування та підтримки. До можливих джерел додаткової підтримки належать, зокрема, наставник,

радник, інший супервізор такого ж рівня, консультант. Досягнення домовленості щодо додаткових джерел потрібно, приміром, у випадку, коли це вимагає використання робочого часу або фінансових витрат. Це порушує важливе питання для супервізованих усіх рівнів, яке потрібно брати до уваги. Супервізори також мають потреби, і супервізовані, котрі звертають увагу на те, щоб задовольнити потреби власних супервізорів, звісно, не обмінюючись з ними ролями, зазвичай виграють, оскільки це підвищує якість супервізії.

Постійні зустрічі з іншими супервізорами такого ж рівня майже завжди стають джерелом сили та підтримки, вони зазвичай відбуваються доволі часто. За визначенням, зустрічі з іншими колегами, котрі виконують таку ж роль, мають відмінності від супервізії, проте добре, коли вони відбуваються.

Питання для самоконтролю

1. Які чинники впливають на становлення характеру майбутнього супервізора?
2. Як Ви вважаєте, чи повинен фахівець-початківець повністю довіряти своєму наставнику? Якщо ні, то за яких умов?
3. За яких умов, на Вашу думку, соціальний працівник використовує роль терапевта?
4. Які особливості виконання соціальним працівником ролі менеджера?
5. Як ви розумієте поняття робочого стилю в супервізії?
6. Чи є суттєві відмінності у призначенні особи на посаду супервізора у власній команді від просування у новому оточенні? Якщо є, то які?
7. У чому, на Вашу думку, полягають власні потреби супервізора?

Використана література

1. Хоукинс П. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подходы / П. Хоукинс, Р. Шохет. – С-Пб : Речь, 2002.
2. Немиринский О. В. О супервидении / О. В. Немиринский // Гештальт-терапия и консультирование : сб. материалов Московского института гештальт-терапии и консультирования. – М., 2002. – С. 45–47.
3. Калитиевская Е. Супервидение. О профессиональном само-сознании терапевта / Е. Калитиевская // Гештальт – 96 : сб. м-в Московского Гештальт-Института, 1996. – С. 63–70.
4. Бурцева Е. Размышляя о супервизии / Е. Бурцева // Гештальт – 2000 : сб. м-в Московского Гештальт-Института, 2000. – С. 59–70.