

ЧАСТИНА II

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС

Модуль I. СУЧАСНІ УЯВЛЕННЯ ПРО СУПЕРВІЗІЮ

Тема 1. Супервізія в соціальній роботі: основні підходи та принципи

1. Сутність поняття «супервізія», мета, завдання, функції та типи супервізії

Супервізія є досить малодослідженою сферою психологічної діяльності у нашому суспільстві. Досить часто вважається, що супервізія – це допомога одного, більш досвідченого, професіонала менш досвідченому колезі. Але це визначення є досить вузьким. Різні люди по-різному визначають і використовують цей термін. Наприклад, одні використовують його у консультуванні, а інші – в менеджменті. Хоча супервізія має і консультаційний, і управлінський аспекти, її потрібно чітко відрізняти від цих двох споріднених функцій. Найчастіше супервізія сприймається як спостереження більш досвідченішого колеги за менш досвідченим, обговорення сильних та слабких сторін, виправлення помилок, що виникають у процесі роботи. У цьому випадку супервізію можна розглядати як систему професійної підтримки спеціалістів, що працюють у сфері «людина – людина».

Відомо, що людина, яка обирає професію, спрямовану на допомогу іншим людям, має розуміти і вміти працювати з власними проблемами, а також повинна періодично звертатися по допомогу до своїх колег. Для повного розуміння будь-якого процесу необхідна присутність, участь іншого професіонала, інакше спеціаліст потрапляє у замкнене коло власних думок і почуттів, що може призвести до нервового зриву чи серйозного психічного розладу. Серед спеціалістів професій, що спрямовані на допомогу іншим людям, найчастіше спостерігається емоційне вигорання як захисний механізм психіки від непомірних навантажень.

Буквальний переклад терміна «супервізія» з англійської мови – «нагляд» – не відповідає повному його змісту. В українській мові найближчим йому у змістовному плані є поняття «наставництво», у значенні «давати поради, навчати чогось, направляти, націлювати, скеровувати, спрямовувати». У професійній лексиці має місце також вживання терміна «куратор» (особа, якій доручено наглядати за якою-небудь роботою).

Супервізія почала свій розвиток із психоаналізу та інтенсивно розвивається у його межах. Першим прикладом можна вважати випадок, коли Зигмунд Фрейд аналізував маленького сина одного свого знайомого психоаналітика, і ця робота здійснювалася здебільшого через переписку. Батько писав про поведінку хлопчика, його особливості, а Зигмунд Фрейд надавав рекомендації – як треба поводитися з дитиною, як її потрібно розуміти.

Супервізія – необхідний напрямок у професійній діяльності. У нашій країні досі немає інституту супервізорства, і супервізорів у нас не готують. Існують лише професійні тренінги та програми, за якими навчають супервізорів. Сам супервізор повинен постійно вдосконалюватися і не відмовлятися від допомоги більш досвідченого колеги. Яким би професійним не був спеціаліст, він – насамперед людина, і йому ніколи не завадить допомога та професійна підтримка.

Спираючись на різноманітні погляди (А. Kadushin, 1992; M. Richards et al., 1990, D. Petters, 1979, Bulter and Elliot, 1985; L. Danbury, 1986; K. Ford and A. Jones, 1987; D. Gardiner, 1989; B. Humphries et al., 1993; ССЕТSW, 1991-1993) щодо дефініції супервізії, можна дати наступне визначення.

Супервізія – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу індивідуально й колективно та забезпечує стандарти роботи. Поняття супервізії визначається через моделі аналізу і компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами (А. Браун, А. Боурн).

Для більш докладного розуміння поняття супервізії можна розглянути це визначення по-різному:

1. Під поняттям «супервізія» ми розуміємо стосунки між однією людиною – супервізором, та іншою – супервізованим. Роботодавець надає супервізору повноваження здійснювати супервізію одного чи кількох працівників. Ці працівники, в свою чергу, звітують про свою роботу в установі супервізору. Концепція підзвітності (відповідальності) є непростюю та містить можливі труднощі. Згідно з новим законодавством, працівники повинні нести відповідальність саме перед користувачами та клієнтами соціальної служби. Інші дослідники зазначають, що професійний працівник насамперед є відповідальним перед своєю професією і, насамперед, перед собою. Визначення не заперечує жодне з цих тверджень щодо багатовимірного характеру відповідальності, воно лише підтверджує відповідальність працівника перед установою.

2. Визначення розкриває сутність супервізії, яка відповідає за забезпечення реалізації політики організації та за допомогу людині працювати якнайкраще. А отже, це твердження охоплює дві функції супервізії: контрольну та підтримуючу. Ці функції є важливими і нерозривно пов'язаними одна з одною. Бюджет сучасних організацій здебільшого не розрахований на наснаження та підтримку працівників, існує орієнтація лише на завдання. Тому має місце значний ризик недооцінювання підтримуючої ролі супервізії.

3. Вагомим завданням супервізора є розвиток команди та правил групи. Визначення єднає індивідуальне та колективне у роботі супервізора. Хоча стосунки супервізора та супервізованого мають здебільшого індивідуальний характер, вони найчастіше набувають значення у контексті команди чи робочої групи. Розвиток усієї команди відбувається як безпосередньо через групову роботу, так і опосередковано,

через індивідуальну роботу з кожним спеціалістом.

4. Найважливіший аспект, який стосується загальної **мети** супервізії, полягає в забезпеченні якомога кращих послуг для клієнтів соціальних служб. Цей безперечний факт потребує особливого наголосу, адже досить часто його забувають у супервізії та зосереджують основну частину супервізорської роботи на політиці організації, міжособистісних конфліктах, особистих амбіціях, іграх. Це відволікає увагу від головного. Проте потрібно акцентувати увагу на тому, що основним призначенням установи та її організаційної побудови є надання висококваліфікованих послуг людям, які їх потребують.

5. Супервізія є процесом **взаємодії, активним учасником** якого є **супервізований**. Навіть найнедосвідченіший супервізований має розвивати та отримувати допомогу для розвитку своїх навичок та впевненості, бути активним та ініціативним у своєму підході до супервізії.

6. Останнє питання, яке викликає наведене твердження щодо супервізії, стосується того, що супервізія здебільшого відбувається під час офіційно організованих, регулярних зустрічей. Питання полягає в тому, чи є супервізія особливою подією, а саме супервізорською сесією. Супервізію також можна розглянути як процес, у якому безперестанно виникає встановлення зв'язку між супервізором і супервізованим(и) у їх щоденній роботі. Супервізія може підпадати під кожне з цих визначень. Важливо відрізнити супервізію від інших аспектів менеджменту та від різноманітних завдань тих, хто має здійснювати супервізію. Більшість науковців дотримуються дуалістичного підходу та розглядають супервізію водночас як подію і як процес.

Мета супервізії – допомагати супервізованому(им) більш ефективно виконувати завдання, визначені в посадових обов'язках. Регулярно організовані зустрічі супервізора і супервізованого(их) формують процес виконання завдання супервізії. Супервізований є активним учасником цього процесу взаємодії (А. Браун, А. Боурн).

Завдання супервізії – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб.

Узагалі можна говорити про три основні **функції** супервізії:

- *освітницьку* (формуючу), що включає розвиток умінь, навичок, здібностей щодо професії;
- *підтримуючу* (тонізуючу), що включає підвищення стійкості впливу зі сторони проблем клієнтів;
- *спрямовуючу* (нормативну), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд).

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації. Виділяють такі **типи** супервізії:

- *Один на один* – передчасно спланована зустріч з повісткою денною задля обговорення та оцінки роботи.
- *Групова супервізія* – колектив співробітників, у якому працівники сумісно обговорюють та оцінюють роботу один одного. Учасники розглядають питання для обговорення, група обговорює кожен випадок і те, як він вирішувався окремо. Відбувається обмін досвідом, знаннями.
- *Неформальна супервізія* – незапланована консультація, один на один чи по телефону.
- *Кризова супервізія* – незаплановане обговорення випадку, який, за відчуттями працівника, призвів до кризи. Відбувається одразу після роботи з клієнтом.

2. Базові цінності супервізії

В основі підходу до супервізії лежить ціннісна база, сформована з кількох фундаментальних принципів та теорій.

Супервізію необхідно розглядати в структурному контексті організації та суспільства.

Неможливо розглядати супервізорські стосунки окремо від соціальних та організаційних чинників, які їх визначають. На взаємодію супервізора та супервізованого(их) та їхні обговорення суттєво впливають політика й культура організації, а також ширші соціальні та політичні сили.

Соціальна робота, спрямована на допомогу людям, – це переважно колективна діяльність команди з високим рівнем взаємозалежності між членами персоналу.

Складність завдань соціальної роботи очевидна, що вимагає від працівників функціонувати як єдина, злагоджена команда. Це помітно впливає на підходи до визначення форми й змісту супервізії. Природньо, що члени команди та їх керівник регулярно зустрічаються всі разом, байдуже, чи є це груповою супервізією, чи іншим типом зустрічей, пов'язаним, наприклад, з політикою, розподілом обов'язків або стосунками з іншою службою. Командний підхід також впливає й на індивідуальні супервізорські сесії.

Супервізія – це орієнтована на людину діяльність, яка вважає однаково важливими як супервізорські стосунки, почуття та розвиток персоналу, так і реалізацію завдань, регулювання та контрольну функцію.

Соціальна робота за своєю суттю має справу з особистим горем людини та соціальними стражданнями, функціональними обмеженнями, пригніченням, бідністю, стресом, насиллям, дераціоналізацією та конфліктом. Задля ефективною допомоги людям соціальний працівник мусить розділити з клієнтом частину цього горя, безпорадності та люті, емоції, що впливають на його почуття. Звичайно, почуття, які виникають під впливом роботи, можуть обговорюватися під час супервізії так само, як і практичні аспекти, вимоги організації та законодавства. Якщо почуття та вплив роботи на особистість не вважаються частиною супервізії й не обговорюються, то їх накопичення матиме щонайменше два можливих наслідки. Один полягає в тому, що супервізований зрозуміє необхідність стримувати почуття та почне працювати більш бюрократично й менш емпатично, а відтак менш ефективно; а інший – це те, що рівень стресу зростатиме, оскільки не буде віддушину під час супервізії, зростатиме можливість виникнення професійного вигорання.

Орієнтований на людину підхід – це не розкіш, до якої потрібно вдаватися, коли настають важкі часи, це невід’ємна складова завдання та процесу супервізії.

Зміст та процес супервізії мусять бути непригнічувочими та антидискримінаційними, спрямованими на наснаження як користувачів служби, так і персоналу.

Ця проблема стосується нерівності влади і ставлень, які існують у суспільстві, та відображається в неоднаковому досвіді людей відповідно до місця у структурі та особистісної ідентифікації.

Практичне застосування принципу непригнічення означає, що основою гідної практики та гідної супервізії має стати наснаження (імпаурмент). Принцип полягає в тому, що у процесі взаємодії між людьми, особливо коли один має більше влади й обіймає вищу посаду, ніж інший, необхідно керуватися підходом, який скоріше применшує, а не підкреслює різницю у владі та підвищує особистісні переваги й ресурси тих, хто є пригніченими (A. Mullender, D. Ward, 1991; O. Stevenson, P. Parsloe, 1993).

Супервізори та супервізовані – це дорослі люди, котрі краще вчаться, коли навчання є самокерованим, а до супервізії застосовують проактивний підхід.

Потрібно наголосити на очевидному факті, що супервізовані і супервізори є дорослими людьми, оскільки про це часто забувають, встановлюючи псевдобатьківські стосунки в ході супервізії. Важливо також, щоб при визначенні підходу до супервізії бралася до уваги твердження (D. Gardiner, 1989; H. Burgess, 1992), що дорослі краще вчаться за певних обставин, зокрема, коли мають контроль над власним навчанням. Це передбачає серед усього іншого й використання проактивного підходу до супервізії. Для супервізованого це означає готовність формувати зміст супервізорських сесій для того, щоб забезпечити максимальну користь від них. Для супервізора це означає застосування творчого підходу до змісту й форми супервізії (A. Brown, 1984). Поєднання директивного супервізора й залежного супервізованого може обмежувати довготривалий професійний розвиток супервізованого. Є чимало непередбачуваних ситуацій, з якими стикається персонал у соціальних службах, коли немає часу чи можливості для консультації й потрібно негайно діяти. Надто залежний супервізований радше за все заплутається, оскільки він/вона запрограмовані покладатися на інших, а не вдаватися до власної оцінки, тоді як той, хто вчиться й думає активно, спроможний застосувати те, що він вивчив на прикладі однієї ситуації, до іншої.

Регулярна супервізія – це ресурс, на який має право кожен член колективу.

Існують свідчення (M. Davies 1988, NALGO 1989), що супервізія в багатьох службах і закладах відбувається спонтанно і безсистемно. Дехто взагалі її не проходить, для інших вона зведена до мінімуму й забюрократизована, для багатьох – відбувається нерегулярно, та їй приділяють мало уваги. Для тих, кому пощастило більше, вона стала постійним, вагомим ресурсом, який вони надзвичайно цінують. Потрібно пам’ятати, що весь персонал має право на належну супервізію, й вона має проводитись у кожній службі та бути пріоритетною у політиці організації. Так само мають бути належно забезпечені та вичерпні програми навчання всіх супервізорів.

Якщо соціальні працівники в організації зазнають тиску, доводиться домовлятися про проведення супервізорських сесій, або навіть терміново призначати їх у разі виникнення серйозної кризи чи недуги. Захист важливості супервізії у таких колективах, де робоче навантаження та стрес є дуже значними, можливий, але все залежить від наполегливості супервізора. Право на супервізію може бути використаним лише у разі серйозного ставлення з боку керівництва. Це, скоріше за все, призведе до позитивних змін, бо й самі супервізовані будуть серйозно сприймати супервізію та належним чином готуватимуться до неї.

Якщо ж супервізор буде нерегулярно проводити супервізорські сесії, відмінити їх через несуттєві причини й демонструвати, що вони не надають супервізії великого значення, відбуватиметься зворотний ефект. Працівники відчуватимуть розчарування та почнуть ставитися до супервізії як до чогось несерйозного й нецінного. Дехто з них може спробувати знайти допомогу в іншому місці, однак це не замінить супервізії.

3. Етичні і юридичні принципи супервізії

У соціальній роботі, для якої процес часто є не менш важливим, ніж результат, доцільно визначити **етичні та юридичні принципи** у роботі супервізора (наставника) з супервізованим (молодим фахівцем) і супервізованого з клієнтом. До них належать:

– **Компетентність.** Як правило, влаштовуючись на роботу, молодий фахівець соціальної служби є некваліфікованим, а тому йому необхідний наставник, який відповідатиме за якість його роботи і за зміст роботи з клієнтом, що дасть можливість професійно рости і розширювати свій досвід у складних і нестандартних ситуаціях.

Таким чином, до компетенції супервізора належить експертна оцінка не тільки знань і навичок молодого фахівця, але і його особистої готовності взяти на себе професійну відповідальність (D. Kurpius, G. Gibson). Супервізор несе відповідальність за кваліфіковану допомогу клієнту, яку надає супервізований (W. Harrar, V. Greek & S. Knapp, 1990).

– **Інформована згода** (J. Bernard, E. Digest) як засіб захисту наставника і молодого фахівця від судового переслідування з боку клієнта (R. Woody, 1984). Тобто, клієнт має бути завідомо попереджений про потенційний ризик або ж альтернативні можливості надання допомоги і, як результат, повинен свідомо прийняти рішення про участь у консультуванні.

Наставникам необхідно уважно відслідковувати виконання кожного з трьох рівнів інформованої згоди (J. Bernard & R. Goodyear, 1992):

1. Наставник має бути впевнений, що молодий фахівець проінформував клієнта про особливості консультації;
2. Наставник має бути впевнений, що клієнт усвідомлює ці особливості (наприклад, що аудіозаписи будуть прослуховуватися в супервізорській групі);
3. Наставник повинен інформувати молодого фахівця про критерії оцінки супервізійного процесу й інших аспектів ситуації (наприклад, про те, що від фахівця може знадобитися інтерв'ю або опис практичної роботи тощо).

– **Захист прав клієнта і молодого фахівця.** У той час як принцип інформованої згоди оголошується і затверджується наставником на початку супервізорської роботи, права всіх учасників процесу повинні дотримуватися протягом усього процесу. До обов'язків наставника входить захист прав і клієнта, і самого фахівця. Наприклад, порушенням прав молодого фахівця вважається остаточна негативна оцінка його роботи без попередження і попереднього надання можливостей поліпшення його професійної діяльності (E. Digest).

– **Конфіденційність.** Дотримуючись конфіденційності в рамках консультації, молодий фахівець повинен обговорити з клієнтом питання, що пов'язані зі збереженням у таємниці його особистих даних. До цих питань належать: право на нерозголошення приватної інформації, тобто зберігання й демонстрація відео- та аудіозаписів консультацій, дозвіл клієнта на їх демонстрацію та інші, а також розуміння того, у яких випадках конфіденційність може й повинна бути порушена, тобто фахівець повинен попереджати потенційних жертв злочину, так само як і повідомляти про злочини в правоохоронні заклади.

Дуже важливо також визначити межі конфіденційності й у рамках процесу супервізії. Молодий фахівець повинен мати можливість довіряти наставнику приватну інформацію, але водночас знати і про винятки з правил конфіденційності. Так фахівець має бути заздалегідь повідомлений про те, що інформація про його готовність до самостійної практики (або ж професійну невідповідність посаді, яку він обіймає) буде повідомлена в організацію, що надає ліцензію. Межі конфіденційності повинні бути чітко прописані в контракті.

– **Відповідальність.** Наставники не повинні через страх відповідальності уникати втручання в роботу молодого фахівця. Адже поінформований наставник є захищеним від різного роду скарг фахівця до професійної асоціації або організації знанням етичних стандартів, тривалим навчанням – професійними дискусіями стосовно етичних і юридичних дилем, консультаціями з колегами та документацією щодо консультативного і супервізійного процесів.

Видатні психологи – дослідники супервізії П. Хоукінс та Р. Шохет пропонують шість базових етичних принципів супервізії:

1. Дотримання балансу між відповідальністю за роботу супервізованого і повагою до його самостійності.
2. Прояв належної турботи про благополуччя клієнта і його захист, повага до автономії.
3. Дія в межах своєї компетенції, звернення по допомогу за необхідності.
4. Лояльність – вірність відкрито й приховано даним обіцянкам.
5. Відмова від використання насильницьких дій.
6. Відкритість критиці і зворотному зв'язку разом із зобов'язанням продовжувати навчання.

4. Значення супервізії у підготовці соціальних працівників

Ефективність соціальної роботи, як і будь-якого виду діяльності, багато в чому визначається якістю її організації та управління. Водночас теорія управління соціальною роботою мало досліджена, і в числі її головних наукових проблем називають необхідність розробки теоретичних основ менеджменту, моделювання діяльності соціальних служб, розробку критеріїв і методик оцінки та наукових методів прогнозування. Важливе місце в цьому переліку займає організація супервізії.

У теорії і практиці соціальної роботи України термін «супервізія» вживається як професійний неологізм. Інститут супервізії розглядається як «рівень технології організацій соціальної роботи, який включає підготовку соціального працівника, його наступний професійний ріст, профілактику професійних ризиків». Кожен із цих напрямків перебуває в Україні у стадії становлення і є надзвичайно актуальним. В організаційній системі соціальної роботи зарубіжних країн інститут супервізії передбачає наявність у штатному розкладі професійного спеціаліста-супервізора, який отримує спеціальну підготовку у вузах і має відповідні здібності.

Соціальна робота є багатоаспектною за своїм змістом, професійними ролями, функціями, напрямками, результатами, системою. Це, з одного боку, визначає необхідність комплексного, системного підходу до управління соціальною роботою, а з іншого – потребує диференційованого підходу, коли враховуються конкретні завдання, спеціалізація професійної діяльності, реальний контекст соціального втручання, спрямованість соціальної послуги тощо.

Виходячи з того, що менеджмент соціальної роботи – це гнучкий системний цикл управління ресурсами, цілями, змістом соціальної роботи за умов існуючого ресурсного дефіциту, постійних змін у соціальних відносинах, саме супервізія в соціальній роботі може розглядатися як інструмент підвищення якості соціальної послуги, результативності дій соціального працівника, ефективності діяльності соціальної служби. Супервізорство в соціальній роботі є вагомим елементом професійного розвитку діяльності і розглядається як принцип, функція і метод.

Як принцип (комплексний, цільовий, систематизуючий), супервізія – основа змісту дій менеджера соціальної служби, що розглядається як професійний стиль менеджерської роботи.

Як функція, супервізія – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв’язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів деформацій у діяльності конкретного соціального працівника відповідної соціальної служби.

Як метод, супервізія – це навчання на досвіді. Доречно розмежовувати адміністративний та освітній методи супервізії. Обидва широко застосовуються в соціальній роботі для допомоги соціальному працівнику забезпечити якість послуги, результат роботи за конкретних умов діяльності.

Таким чином, можна сформулювати припущення, що *супервізія* – це категорія менеджменту, якою передбачається втручання у:

- взаємодію «соціальний працівник – клієнт»;
- взаємовідношення «соціальна служба – клієнт»;
- взаємовплив «соціальний працівник – соціальна служба».

Як адміністративний метод, супервізія полягає у:

- призначенні клієнту найбільш відповідного соціального працівника;
- обговоренні результатів первинного оцінювання, плану втручання в соціальну ситуацію;
- перегляді процесу роботи з клієнтом.

Супервізія *як метод навчання* в соціальній службі має на меті допомогти соціальному працівнику краще зрозуміти філософію, ідеологію, політику та практику соціальної служби, дізнатися про ресурси, клієнтів, легальні та альтернативні цілі діяльності соціальної служби, сильні та слабкі сторони життєдіяльності, можливості та загрози, партнерів та конкурентів, напрями й пріоритети діяльності, а також вдосконалити свою концептуальну, технологічну, інтегративну компетентність.

Супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи можна диференціювати на три складові:

- власне навчальну супервізію (від менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство;
- навчальне консультування (до менеджера-супервізора);
- підвищення кваліфікації (з менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар’єри, навчання на моделі соціальної роботи).

Із професійним наставництвом соціальні працівники зобов’язані мати справу з самого початку навчання, під час проходження практики. Наставник (супервізор) є центральною фігурою в процесі практичної підготовки майбутніх соціальних працівників, коли вони стикаються з реальними ситуаціями, вирішення яких передбачає грамотні й ефективні дії. Студенти вчать інтегрувати теорію і практику, аналізувати, критично оцінювати і перевіряти на практиці знання, набуті під час вивчення академічних курсів. Функції супервізора залежать від виду практики і можуть включати:

- загальне знайомство студентів із соціальним закладом, його формальною і неформальною структурою, ведучими спеціалістами, внутрішніми правилами та інструкціями;
- створення продуктивних робочих відносин із практикантом;
- надання емоційної підтримки, заохочення самостійності;
- управління діяльністю підопічного через організацію безпосереднього спостереження за роботою інших, обговорення, спільне керівництво, ведення записів, рольові ігри;
- допомогу у виробленні професійних умінь і навиків: комунікативних, інструментальних, аналітичних;
- виявлення навчальних проблем і труднощів та налагодження контактів із метою їх подолання;
- допомогу у виробленні адекватних установок по відношенню до клієнтів, до самих себе і до професії в цілому;
- контроль і оцінку діяльності студентів на всіх етапах практики.

5. Особливості взаємодії супервізора та супервізованого

Супервізор має допомагати супервізованому чітко визначити мету, пріоритети роботи; бачити всі аспекти проблеми та власну роль в її розв’язанні; керувати власними почуттями щодо конкретних ситуацій; формувати позитивне ставлення до своєї роботи, брати на себе відповідальність за її результати. Важливими завданнями супервізора є також розвиток професійної автономії, незалежності супервізованого, стабілізація його думок і почуттів щодо професійної діяльності, формування моделі аналізу і компетентного розв’язання проблем у взаємодії з клієнтами.

До основних функцій супервізора належать:

- підтримка персоналу (управління стресом і побоюваннями; роз’яснення питань; надання порад; зворотний зв’язок; розуміння особистих проблем, що перешкоджають роботі; створення атмосфери довіри; мотивування і наснаження; підтримка вмотивованих рішень);
- управління персоналом (адміністрування, розв’язання адміністративних проблем; планування та організація виконання; встановлення стандартів; моніторинг, оцінювання якості роботи; дотримання плану роботи; дисциплінування; виконання посадових інструкцій; ефективне та економне використання ресурсів);
- навчання персоналу (інструктування щодо політики і процедур організації; допомога в опануванні ефективною практикою моделювання роботи і проведення тренінгу; рекомендування літератури і навчальних курсів; підтримка професійного зростання; розвиток кар’єри; мобілізація ресурсів).

Особливо важливою є роль супервізора в період інтенсивних змін у команді, що на певний час відчутно дезорієнтує її. За такої ситуації для нових членів команди необхідне створення фізичного та психологічного простору, чим і займається супервізія. А якщо проблема стосується всієї команди (групи), наприклад давно сформована команда не приймає новачка, її потрібно розв'язувати не лише на індивідуальних підтримуючих супервізіях, а й на зібраннях команди та груповій супервізії.

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого, виокремлюють такі різновиди супервізії:

- а) менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник – підлеглий»;
- б) наставницька супервізія – супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички;
- в) навчальна (тренінгова) супервізія, особливість якої полягає в тому, що супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат;
- г) консультаційна супервізія – супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта.

Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника.

Супервізія може бути **внутрішньою** (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), **зовнішньою** (яку здійснюють запрошені експерти, консультанти), **взаємною** (інтравізія).

Найчастіше **супервізорами** є досвідчені, компетентні фахівці-практики, чиї знання і досвід допомагають розв'язувати проблеми супервізованих; науковці або освітяни, які займаються науковою роботою і беруть участь у практичних соціальних проектах, співпрацюючи з державними службами чи громадськими організаціями соціальної сфери. Вони поєднують глибоке теоретичне розуміння змісту соціальної роботи з досвідом практичної діяльності реальних ситуаціях, нерідко беруть участь у моніторингу й оцінюванні ефективності соціальних проектів. Супервізори – це спеціально підготовлені фахівці, для яких супервізія є професією.

Зміст супервізії залежить від змісту діяльності соціальної служби. Однак у кожній службі він сфокусований на системі працівника (особисті його ресурси); системі практики (взаємодія з клієнтами, їхнім оточенням, особами, яким доводиться відмовляти в наданні послуг); системі команди (взаємодія всередині колективу); системі установи (організаційний клімат, нормативні вимоги, процедури, які задають параметри діяльності соціального працівника).

Фокуси (проблеми) супервізії. Супервізор разом із працівником аналізує проблеми у кожній із цих систем, зв'язки між ними: між практикою і працівником (професійний аспект), між командою та установою (управлінський аспект) тощо. Наприклад, у соціальній службі під час персонального наставництва соціального працівника менеджером увагу зосереджено на спільному обговоренні ними обома особових справ клієнтів; на аналізі проблем, що з'являються у процесі роботи; узгодженні робочого плану; керівництві та підтримці соціального працівника з боку менеджера; обговоренні особистих проблем соціального працівника, які можуть впливати на ефективність спільної роботи; створенні можливостей для самостійної роботи соціального працівника на основі консультацій з менеджером; оцінюванні компетентності соціального працівника та ефективності його роботи.

Обговорення проблем, планів, досвіду між соціальним працівником і менеджером (керівником) під час супервізії має бути конфіденційним. Супервізія повинна відбуватися за заздалегідь складеним планом, в обумовлений час, в окремому приміщенні і має бути, наскільки можливо, захищеною від втручання сторонніх осіб, її слід проводити принаймні раз на місяць. Крім персонального наставництва соціального працівника менеджером, доцільно організовувати командні супервізії.

Консультанти можуть проводити і зовнішні супервізії на замовлення керівництва організації. На індивідуальних і групових сесіях із супервізованими вони ініціюють обговорення конкретної проблеми в організації, загальних тем, що сприяє аналізу та об'єктивній оцінці ситуації в організації, виробленню тактики дій щодо її поліпшення. Як правило, із супервізованими ведуть мову про призначення супервізії та її вплив на розвиток організації; про основні проблеми організації і можливості вдосконалення її функціонування, можливості для особистого професійного розвитку; обговорюють завдання на найближчий період. Супервізору необхідно мати повну інформацію про особистісні якості, функціональні обов'язки, проблеми на роботі учасників супервізії, знати особливості їх роботи в команді, їхні очікування від супервізії та можливі, на їх погляд, форми підтримки. Важливо при цьому налагодити зворотний зв'язок із супервізованими, вислухати запитання і побажання, що допоможе раціональніше спланувати і продуктивно здійснювати супервізію. Групову супервізію у цьому разі слід зосередити на таких питаннях, як особливості роботи в команді; можливості проведення спільних обговорень діяльності учасників команди (форма проведення, типи можливих запитань, способи обговорення, планування роботи команди тощо), конфіденційність стосунків та інформації.

У західних країнах існують спеціальні центри, що спеціалізуються на консультаційних і тренінгових супервізіях. Доволі успішними були спроби проведення їх і в Україні.

Серед науковців і фахівців побутує думка, що для консультантів телефонів довіри, громадських приймалень, соціальних служб для дітей і молоді необхідний постійний супровід супервізора – висококваліфікованого психолога з досвідом роботи у спорідненій сфері. Не обов'язково він має бути людиною зі сторони. У такому разі можлива взаємосупервізія (інтравізія) – обговорення групою консультантів складних випадків, обмін досвідом і психічне розвантаження.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «супервізія».
2. Які фундаментальні принципи та теорії використовуються в основі підходу до базових цінностей супервізії?
3. Які Ви знаєте функції супервізії?
4. На які три складові можна диференціювати супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи?
5. У чому полягає супервізія як адміністративний метод?
6. Назвіть базові цінності супервізії.
7. Назвіть етичні та юридичні принципи супервізії.
8. Чи потрібна супервізія при підготовці соціальних працівників до практичної діяльності?
9. Які функції супервізора ви знаєте?
10. Які існують види супервізії?

Використана література

1. Браун А. Супервізор у соціальній роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах / А. Браун, А. Боурн ; [пер. з англ. Т. Семигіної]. – К. : Унів. вид-во «Пульсари», 2003. – 240 с.
2. Булюбаш І. Д. Основи супервізії в гештальт-терапії / І. Д. Булюбаш. – М. : Изд-во Інститута Психотерапії, 2003. – 223 с.
3. Бурцева Е. Размышляя о супервизии / Е. Бурцева // Гештальт – 2000 : сб. м-в Московского Гештальт-Института, 2000. – С. 59–70.
4. Калитиевская Е. Супервидение. О профессиональном самосознании терапевта / Е. Калитиевская // Гештальт – 96 : сб. м-в Московского Гештальт-Института, 1996. – С. 63-70.
5. Кодекс этики и практики супервизоров Британской ассоциации консультирования // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2000, № 4.
6. 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.
7. Уильяме Э. Вы – супервизор: Шестифокусная модель, роли и техники в супервизии / Э. Уильяме. – М. : Независимая фирма «Класс», 2001.
8. Якобс Д. Супервизорство / Д. Якобс и др. – С-Пб : Б.С.К., 1997.