

## Тема 4. Супервізія та команда

### 1. Поняття команди

Для використання в супервізії соціальної роботи командного підходу, супервізорів, котрий також є керівником чи менеджером команди, потрібно мати виразне уявлення про команду та її особливості, які він хотів би розвинути. Необхідно також добре розуміти групову динаміку.

Термін «команда» використовують по-різному. Основна відмінність полягає у використанні терміна з точки зору якості – для опису групи людей, котрі працюють спільно як згуртована група («працюють як команда»), та адміністративної – для визначення членства у певному робочому підрозділі. Більшість науковців у соціальній роботі саме так розглядає команду частково тому, що так менш проблематично давати їй характеристику. Командою вважається відносно невеликий робочий підрозділ із чисельністю до 12 осіб.

Які б супервізорські заходи не організовувалися, вони мають відповідати різноплановим потребам команд і людей у них, тому що існують вагомі контекстуальні відмінності, пов'язані з установою, типом організації, працівниками та користувачами послуг. Наприклад, проблеми команди у стаціонарному підрозділі допомоги людям похилого віку відділу соціального обслуговування, скоріше за все, відрізнятимуться від проблем маленької волонтерської організації, яка діє у громаді. Існують також відмінності у стилі функціонування команд.

### 2. Класифікації команди

Існує кілька способів класифікації команди. Одна з найкращих класифікацій ґрунтується на спортивній аналогії, на порівнянні з футбольною, тенісною та атлетичною командами (A. Webb & M. Hobdell, 1980). У футбольній команді члени відіграють різні ролі, але мають чимало однакових навичок, взаємодіють і працюють разом увесь час. У команді атлетів навички є більш різними, там, за винятком естафети, кожен спортсмен виступає окремо від інших членів команди. Команди в соціальних службах, які надають індивідуальні послуги, так само відрізняються за ступенем залежності своїх членів і за однорідністю завдань та навичок.

Інша модель (P. Parsloe, 1981, p. 41) пропонує ранжування команд від індивідуалістично орієнтованих до колективно орієнтованих. Учені визначили деякі ключові показники, зокрема такі: хто розподіляє роботу (керівник команди чи збори команди); як призначають новий персонал (чи залучено до цього персонал, або все визначають централізовано); які методи соціальної роботи використовують; скільки часу члени команди справді працюють разом; і як переважно проводять супервізію – на індивідуальній чи на груповій основі.

Ґрунтуючись на цих та інших ідеях, дослідники визначили такі аспекти, як *завдання та процес*, котрі є напрямками розгляду функціонування конкретної команди.

#### *Аспект завдання*

До основних характеристик аспекту завдання належать:

- ступінь взаємозалежності членів команди;
- ступінь відмінності між членами команди у їхній формальній владі.

Для кожної з цих характеристик можна визначити три різних рівні – від високого до низького.

#### *Взаємозалежність членів команди*

*Інтегрованість*: усі члени команди працюють разом над спільним завданням таким чином, що ефективність кожного члена залежить від ефективності його колег. Таку команду називають інтегрованою.

*Співробітництво*: кожен член команди має власне робоче навантаження, хоча частина цього навантаження може бути розподілена між колегами. Члени команди багато співпрацюють один із одним, але рідше невеличкими групами, а не як ціла команда. Таку команду називають співпрацюючою.

*Незалежність*: члени команди працюють індивідуально, не співпрацюючи або дуже мало співпрацюючи один із одним. Насправді вони складають команду тільки через те, що мають одного безпосереднього керівника, відвідують одну групову супервізію або працюють в одному приміщенні. Таку команду називають незалежною.

#### *Відмінності у формальній владі*

*Ієрархічна*: члени команди суттєво відрізняються за своєю офіційною посадою та статусом. Хоча всі, безумовно, підпорядковані керівникові команди, але у кожного її члена є своє місце в командному ланцюжку. Супервізія може мати кілька рівнів (наприклад, керівник команди супервізує заступника керівника команди, заступник керівника команди – провідних фахівців проекту, провідні фахівці – працівників проекту). Таку команду можна назвати ієрархічною.

*Делегована*: хоча в такій команді існує відмінність між членами та їхнім рангом, роллю чи старшинством, усі вони безпосередньо підпорядковані керівникові команди. У команді є керівник і його заступник, обидва супервізують інших, проте більшість членів команди має однаковий статус. Таку команду називають делегованою.

*Вирівняна*: усі члени команди мають рівний статус, між ними не існує формальної різниці, усі прямо підпорядковані одному керівнику команди (наприклад, маленька команда кваліфікованих працівників у громаді, котрі мають одного керівника у волонтерській організації). Таку команду можна назвати вирівняною.

Ці дві характеристики в різних комбінаціях дають дев'ять типів команд, представлених у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Класифікація типів команд за двома характеристиками**

|  |              | <i>Ступінь відмінності у формальній владі</i>  |   |  |
|--|--------------|--|---|--|
|  |              | <i>Вирівняна</i>   | <i>Делегована</i>   | <i>Ієрархічна</i>  |
| <i>Ступінь взаємозалежності членів команди</i> | Незалежна    | Польова команда, яка зустрічається тільки для групових супер-візій. Немає різниці в статусі чи окремих ролях (окрім супер-візора), кожен має окреме навантаження |   |  |
|  | Співпрацююча |  | Команда ресурс-ного центру, де частину супервізії делеговано, але більшість членів команди рівні за статусом. У різний час і за різних обставин персонал працює й індиві-дуально, й колек-тивно |  |
|  | Інтегрована  |  |   | Стационарний під-розділ, де персонал має різні посади в ієрархії. Усім по-трібно працювати з групою мешкан-ців надзвичайно взаємозалежно |

Використовуючи таку систему класифікації, кожную команду можна визначати за певним типом (наприклад, вирівняно-незалежна, делеговано-співпрацююча тощо).

Ще одним важливим моментом в аспекті завдання є ступінь, до якого всі члени команди поділяють спільне завдання (наприклад, консультування), а з іншого боку, мають абсолютно різну спеціалізацію (наприклад, фахівці по роботі з групами, адміністратори й допоміжний персонал в одній команді).

*Аспект процесу.* Аспект процесу хоча й важче піддається класифікації, проте чимало важить для розуміння командної динаміки. Безумовно, існує зв'язок між цим аспектом та рівнем взаємозалежності, бо чим більше залежать один від одного працівники у виконанні своїх завдань, тим більшою є вірогідність розвитку особистих взаємин між ними. Якщо ролі керівника команди й супервізора збігаються, необхідно розглянути ставлення самого супервізора до показників командного процесу, оскільки це неминуче відображається на супервізорських стосунках.

Показники процесу поділяють на три групи:

1) обсяг та якість взаємодії між супервізованими (а також між ними та їхнім супервізором) у ході роботи, наприклад, на зібраннях команди, у спільній діяльності, на навчальних заходах тощо;

2) міра, до якої команда діє як група по відношенню до інших. Наприклад, чи надсилають члени команди спільні листи до вищого керівництва, інших установ, преси? Чи відвідують вони якісь зустрічі чи заходи як група? Коли команда діє як «ціле», то чи бере участь у цьому супервізор?

3) міра соціальних та особистих взаємин між членами команди. Наскільки багато вільного часу проводять члени команди в компанії один одного? Наскільки вони діляться один із одним подіями з особистого життя? Чи існує близька дружба в парах або підгрупах? Наскільки сексуальними є взаємини у команді? Якою мірою залучено супервізора до особистих та соціальних аспектів командних взаємин?

Супервізію та організаційну поведінку часто розглядають так, ніби вони є винятково раціональним підходом до виконання завдань організації. Насправді ж те, що відбувається в супервізії, значною мірою залежить від взаємних симпатій супервізованого і супервізора, від того, наскільки розвинуті їхні соціальні взаємини (J. Hearn et al. 1989), а також від рольових стосунків супервізора з іншими членами команди.

*Зовнішні стосунки команди.* Існує ще одна важлива різниця між командами, яка може суттєво впливати на супервізію. Це міра активності їхніх зовнішніх стосунків з оточуючою громадою та сусідами. Класифікація (C. Payne, 1979, p. 150; P. Parsloe, 1981, p. 35) складається з «традиційної», «перехідної» команди та «команди в громаді». Вчені називають «традиційною» команду, яка є мінімально залученою в громаду; «перехідною» – ту, яка є активною у створенні мережі місцевих організацій і підтриманні деяких контактів із місцевою громадою; «командою в громаді» – таку, де соціальні працівники залучені в мережу й можуть бути визначені як частина системи підтримки в громаді.

Незважаючи на те, що модель «команди в громаді» сподобалася деяким волонтерським групам у громаді, ідея, вочевидь, випередила свій час, особливо якщо взяти до уваги державні організації. Проте наголос на партнерстві, наснаженні та самопредставництві, а також відокремлення покупців від надавачів послуг, приділення уваги непригнічуючим методам соціальної роботи – усе це передбачає та вимагає ближчих стосунків між командами та мережами в громаді, які складають користувачі їхніх послуг.

Для забезпечення послідовності зовнішніх стосунків потрібна узгоджена діяльність членів команди. Це має важливі наслідки як для змісту, так і для структури супервізії.

*Мультидисциплінарна команда.* Уже тривалий час соціальні працівники залучені до мультидисциплінарних, чи багатопрофільних і міжвідомчих команд, наприклад, у медичних закладах (лікарнях, дитячих клініках, командах, які працюють із розумово відсталими або з людьми, які мають проблеми психічного здоров'я), у системі правосуддя (в'язницях, бюро, які займаються малолітніми правопорушниками).

Проте виникають ситуації, коли, попри відсутність формальної міжвідомчої команди, принципово важливо, аби над якимось випадком працювали спільно, як команда, провідні фахівці різних організацій. Дослідження насилля над дітьми свідчить про те, що чимало трагедій виникає частково через погану комунікацію між різними фахівцями – з однієї організації або з різних, котрі працюють із однією родиною. Багатом фахівцям ще потрібно навчитися не просто підтримувати контакти, а працювати разом із колегами з інших організацій як із членами команди, нехай і не створеної формально.

Упровадження в життя законодавства щодо системи медичного обслуговування та догляду в громаді, а також певною мірою розвиток служб догляду за дітьми передбачає ширше залучення соціальних працівників у робочі групи, які складаються з представників різних галузей знань, закладів, організацій, професій. Це суттєво впливає на стиль супервізії та потребу супервізорів із різних організацій у спільній роботі задля встановлення порядку відповідальності. Наявність у супервізованого більше одного супервізора призведе, щонайменше, до непорозумінь і зіткнення інтересів, а щонайбільше – до деструктивного розколу. За наявності двох супервізорів корисно домовитися, хто з них є головним, так само, як у практичній соціальній роботі одна людина є ключовим працівником і відповідає за ведення випадку.

Ще до обговорення важливості групової динаміки для плану супервізії необхідно усвідомити два важливих аспекти контексту. Перший аспект – різниця в кількості та типах зборів команди. Одна крайність – команда зустрічається періодично й винятково з адміністративною метою, інша крайність – зустрічі є, по суті, постійними, усе обговорюється, і це суттєво впливає на спільну діяльність. Другий аспект пов'язаний із використанням різних варіантів організації супервізії.

### **3. Формати супервізії**

Існує кілька варіантів проведення супервізії у контексті команди, кожен із яких можна використовувати окремо або в комбінації з іншими.

*Індивідуальні зустрічі.* Це традиційна модель, яку інколи називають «наставництвом»: супервізор зустрічається із супер-візованим індивідуально. Частота зустрічей сам на сам, зміст і застосовуваний підхід суттєво варіюються залежно від досвіду та здібностей супервізованого.

*Зустріч із двома працівниками.* Існує ціла низка ситуацій та причин, які спонукають супервізора до рішення зустрітися з двома працівниками одночасно. Зокрема, це економія часу, схожість потреб у супервізованих (наприклад, обоє були призначені щойно після завершення навчання); вони працюють разом, приміром, із однією родиною чи групою тощо. Такі зустрічі можуть повністю замінити зустрічі сам на сам або, що більш можливо, стати доповненням до індивідуальних сесій.

*Групова супервізія.* Супервізор зустрічається з усіма або з кількома супервізованими у групі, що супроводжується чи не супроводжується індивідуальними зустрічами.

*Перехресна командна супервізія.* Деякі частини супервізорської діяльності за певних обставин може виконувати інший супервізор – не той, що був офіційно призначений у команді через, наприклад, брак досвіду, скажімо, щодо групової роботи чи психічного здоров'я, а відтак можна запросити для супервізії цієї частини роботи з супервізованими колегу, котрий має такий досвід. Коли виникає міжкомандна або подвійна супервізія, усі мають добре розуміти, яким чином розподілено відповідальність за цю роботу між двома супервізорами.

*Консультації з консультантами.* Інколи для окремих членів команди організовують консультації з кимось з-поза меж організації щодо деяких аспектів їхньої роботи або їхнього персонального чи професійного розвитку. Різниця між консуль-туванням і перехресною супервізією полягає в тому, що консультант не несе відповідальності за виконання організацією своїх обов'язків, і тому супервізор має якимось чином домовитися щодо зв'язків консультацій із супервізією. Знову ж таки важливо мати чітку угоду, зрозумілу для всіх залучених.

*Консультації «рівний – рівному».* Це може бути тандемна пара з колегою або з групою колег, необов'язково з однієї команди чи навіть з однієї організації. Деякі досвідчені працівники самі домовляються про подібні зустрічі, щоб задовольнити свої потреби. У такій ситуації проблеми супервізії та менеджменту пов'язані з тим, чи досягнуто домовленості щодо проведення цих зустрічей у робочий час, чи вони доповнюють або повністю замінюють супервізію, здійснювану безпосереднім керівником, і як це все співвідноситься з системою підзвітності в організації.

### **4. Розмір та склад команди**

Дослідженню групи та групової роботи присвячено низку наукової літератури (W. Schutz, 1958; B. Tuckman, 1965; B. Tuckman & M. Jensen, 1977; M. Woodcock, 1979; T. Douglas, 1983; K. Heap, 1985; D. Whitaker, 1985; G. Houston, 1990; A. Mullender & D. Ward, 1991; A. Brown, 1992; L. Shulman, 1992). Супервізори, особливо ті, хто не є керівниками команди, зазвичай не контролюють безпосередньо розмір і склад команди. Авторитетні керівники команди мають значно більше можливостей, аніж інші супервізори, щоб бути активними у стосунках із вищим керівництвом і поступово впливати на ці структурні чинники.

Проте всі супервізори мусять реагувати на динамічні наслідки розміру та складу команд, до яких належать їхні супервізовані.

Дослідники навмисно пропонують вважати командою підрозділ не більше як із 12 працівників, бо коли робочі групи стають більшими, вони перетворюються на некеровані, їм важко досягти згуртованості та підтримувати її. Зі збільшенням розміру деякі члени групи (найчастіше – чоловіки) стають ще більш домінуючими, а для інших (найчастіше – для жінок) – усе складніше брати активну участь у ній. Вірогідна й поява підгруп. Якщо можливо контролювати розмір групи, то оптимально для робочої групи мати від 6 до 10 членів. Супервізорам необхідно пам'ятати, що інколи у більших групах деякі люди стають ізольованими й потребують додаткової підтримки в ході супервізії.

Склад команди, незалежно від її розміру, суттєво впливає на динаміку та згуртованість групи. Ідеальний склад передбачає як належний етнічний, статевий, віковий та кваліфікаційний баланс, коли кожна людина не надто відрізняється від бодай ще одного члена команди, так і різнопланову суміш сумісних між собою особистостей. Звісно, таке мало ймовірно у реальному житті; у складі команди може бути, скажімо, один темношкірий працівник або один чоловік. Тому варто заохочувати цього «самотнього» члена команди поділитися на супервізії своїм досвідом перебування в команді й обговорити, якщо він у цьому зацікавлений, можливі зовнішні джерела для його підтримки. Керівник команди може також забезпечити команді можливості для обговорення взаємо-зв'язків і спільної роботи.

### **5. Зовнішні впливи та зосередження на команді**

Дослідники схильні розглядати питання стосунків у команді таким чином, неначе вона є закритим утворенням. У дійсності на команду та динаміку супервізії тиснуть багато зовнішніх чинників, особливо стрес, що виникає в ході роботи з користувачами послуг. Наприклад, робота з чоловіком-кривдником може призвести до напруження стосунків між чоловіками й жінками в команді; расистський інцидент у районі може спричинити напружені стосунки між темно- й білошкірими членами команди; робота з тяжко хворими та вмираючими людьми супроводжуватиметься почуттями швидкоплинності, виключення чи включення та втрати серед членів команди.

Інколи справжніми джерелами походження проблеми можуть бути працівник і команда, проте частково долучаються й інші системи, такі як організація, оточуючі, користувачі послуг та особисте життя супервізованого. Хоча ці питання все ще мають певною мірою розв'язуватися на рівні команди та в ході супервізії, проте розуміння системи дозволяє розглядати їх у взаємодії.

*Зосередження на команді задля розв'язання проблем.* Дослідники віддають перевагу командному підходу з міркувань як виконання завдання, так і стосунків. Він дає основу для найкращого використання об'єднаних ресурсів команди, пропонує джерело підтримки для членів команди, які переживають стрес, є прийнятним для розв'язання труднощів, що виникають. Він також дозволяє індивідуальній супервізії зосередитися на питаннях, які справді є особистими для супервізованого та його роботи, залишаючи інші питання для командного рівня. Проте для того, щоб командний підхід став успішним, над ним треба попрацювати впродовж певного часу. Потрібно докласти чимало зусиль і навичок, особливо керівникові команди, для створення необхідного клімату довіри та конфіденційності. Найскладніше для керівника команди-супервізора вирішувати проблеми, невід'ємною частиною яких він є особисто. За таких обставин потрібна допомога зовнішнього по відношенню до команди консультанта.

### **6. Навчання роботі з командою**

Для супервізора, котрий також є керівником, базовими є навички групового лідерства та допомоги. Існуючі навчальні курси з соціальної роботи та інших дисциплін суттєво відрізняються за ступенем того, наскільки адекватним є навчання студентів навичкам групової роботи. Під «адекватним» мається на увазі не тільки теоретичне розуміння групових процесів, але й емпіричне навчання стосовно членства в групі та групового лідерства на рівні особистих відчуттів, а також певний досвід роботи з людьми у групах. Ці елементи необхідно поєднувати таким чином, щоб одночасно виникали думки й почуття щодо того, що відбувається в команді. Навчання повинно допомагати супервізору почуватися комфортно й упевнено, щоб сповна використовувати багаті ресурси групи як для наснаження членів команди й для розв'язання труднощів у команді, так і для самого супервізора.

Супервізори суттєво відрізняються за тим, якою мірою попереднє навчання та робочий досвід забезпечили їх необхідними навичками групової роботи. Для тих, у кого ці навички ще недостатньо розвинуті, груповий тренінг у рамках будь-якої модульної навчальної програми можна розцінювати як найвищий пріоритет. Це не означає, що ефективна командна робота залежить винятково від наявності керівника команди, котрий є кваліфікованим ведучим групи. Інші члени команди також зобов'язані виконувати свої навички групової роботи, що є надзвичайно цінним.

Коли виникає специфічна потреба у навчанні груповій роботі, чимало може зробити сама команда, зокрема її керівник. Одним із засобів є проведення командою цілого дня в якомусь зручному приміщенні поза межами своєї організації та робота разом над завданнями команди і груповою динамікою. У ході цього можна також спільно розробити формат і модель проведення супервізії, її зв'язків зі зборами команди, менеджментом та іншими функціями.

При ретельному плануванні та підготовці така самопобудова команди може виявитися вдалою (Р. Hawkins & R. Shohet, 1989). Проте коли виникають труднощі, особливо щодо взаємин у команді, потрібен консультант, стороння людина, а саме – супервізор.

Супервізори мають володіти навичками для роботи з групами й бути чутливими до системних впливів на індивідуальні супер-візорські стосунки з окремими супервізованими. Супервізор повинен розуміти ці процеси, а також свою роль у них і працювати відкрито із супервізованими як індивідуально, так і в групі.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Які підходи до визначення «команди» ви знаєте? Дайте визначення команди.
2. Які два аспекти лягли в основі класифікації команд? Які класифікації команди ви знаєте?
3. Які види команд ви знаєте?
4. Назвіть формати проведення супервізії у контексті команди.
5. Який, на вашу думку, оптимальний розмір команди?
6. Чому дослідники віддають перевагу командному підходу в супервізії?
7. Який розмір має команда та з кого складається?
8. Що впливає на команду?
9. Яка є взаємозалежність членів команди?
10. Що таке зовнішні стосунки команди?
11. Що таке мультидисциплінарна команда?
12. Що саме називають «наставництвом»?
13. Задля чого потрібно зосереджуватися на команді? Поясніть.
14. Чому, на вашу думку, потрібне навчання супервізора роботі з командою?

#### **Використана література**

1. Кори Дж. Техники групової психотерапії / Дж. Кори і др. – СПб : Питер, 2001.
2. Куттер П. Елементи групової терапії / П. Куттер. – СПб : Питер, 1998.
3. Немиринський О. В. Личностный рост в терапевтической группе / О. В. Немиринский. – М. : «Смысл», 1999.
4. Ормонт Л. Групповая психотерапия: от теории к практике / Л. Ормонт – Ч. 2. – СПб : Изд-во РАН, 1998.
5. Хоукінс П. Супервізія. Індивідуальний, груповий і організаційний підходи / П. Хоукінс, Р. Шохет. – СПб : «Речь», 2002.
6. Ялом И. Теория и практика групповой психотерапии / И. Ялом. – СПб : Питер, 2000.