

УДК 364-73

АСТРЕМСЬКА І. В.

Чорноморський державний університет імені Петра Могили

КОМАНДНИЙ ПІДХІД У СУПЕРВІЗІЇ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

У статті здійснено теоретичний аналіз вітчизняних та, більшою мірою, зарубіжних підходів до дефініції команда та групова динаміка; до виокремлення основних моделей класифікації команд. Проаналізовано формати проведення супервізії у контексті команди. Приділено увагу питанням розміру та складу команди; значенню зовнішніх впливів та зосередження на команді. Наведено основні підходи до навчання супервізора роботи з командою.

Ключові слова: команда, динаміка, супервізія, лідер, супервізор, соціальна робота, ефективність.

Постановка проблеми. Для використання в супервізії соціальної роботи командного підходу, супервізорів, котрий також є керівником чи менеджером команди, потрібно мати уявлення про команду та її особливості. Необхідно також добре розуміти групову динаміку.

Термін «команда» використовують по-різному. Основна відмінність полягає у використанні терміну 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 вагомні контекстуальні відмінності, пов'язані з установою, типом організації, працівниками та користувачами послуг. Також існують відмінності у стилі функціонування команд.

Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі проблеми командного підходу в супервізії соціальної роботи.

Аналіз наукових досліджень і публікацій показав, що дослідженню групи та групової роботи присвячена низка наукової літератури таких авторів, як W. Schutz 1958; B. Tuckman 1965; B. Tuckman & M. Jensen 1977; M. Woodcock 1979; T. Douglas 1983; K. Neap 1985; D. Whitaker 1985; G. Houston 1990; A. Mullender & D. Ward 1991; A. Brown 1992; L. Shulman 1992 тощо.

Питанням класифікації команд присвячені праці: A. Webb & M. Hobdell, 1980; P. Parsloe, 1981; C. Payne, 1979; P. Parsloe, 1981 та ін.

Існує кілька способів **класифікації команд**. Команди в соціальних службах, які надають ін-

дивідуальні послуги, так само відрізняються за ступенем залежності своїх членів і за однорідністю завдань і навичок.

Модель P. Parsloe [5, р. 41] пропонує ранжування команд від індивідуалістично орієнтованих до колективно орієнтованих. Вчені визначили деякі ключові показники, зокрема: 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.

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

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 радше 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 групу супервізії 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 таблиці 1.

Використовуючи таку систему класифікації, кожен команду можна визначити 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, 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 відбивається на супервізорських стосунках.

Показники процесу поділяють на три групи:

- 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;
- міра, до якої команда діє як група стосовно інших. Коли команди діє як «ціле», то чи бере участь у цьому супервізор?
- міра соціальних та особистих взаємин між членами команди. Наскільки багато вільного часу проводять члени команди в компанії

Т а б л и ц я 1

Класифікація типів команд за двома характеристиками

		Ступінь відмінності у формальній владі		
		Вирівняна	Делегована	Ієрархічна
Ступінь взаємозалежності членів команди	Незалежна	Польова команда, яка зустрічається тільки для групових супервізій. Немає різниці в статусі чи окремих ролях (окрім супервізора), кожен має окреме навантаження.		
	Співпрацююча		Команда ресурсного центру, де частину супервізії делеговано, але більшість членів команди рівні за статусом. У різний час і за різних обставин персонал працює й індивідуально, й колективно.	
	Інтегрована			Стационарний підрозділ, де персонал має різні посади в ієрархії. Усім потрібно працювати з групою надзвичайно взаємозалежно.

один одного? Наскільки вони діляться один із одним подіями зі свого особистого життя? Чи існує близька дружба в парах чи в підгрупах?

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 [4], 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 [5, р. 35], [6, р. 150] 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» сподобалась деяким волонтерським групам у громаді, ідея, вочевидь, випередила свій час, особливо якщо взяти до уваги державні організації. 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. Багатьом 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.

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.

Існує кілька варіантів (**форматів супервізії**) 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 супервізованим індивідуально. Частота зустрічей сам на сам, зміст і застосований 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: 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, або 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 організують консультації з кимсь з-поза меж організації щодо деяких аспектів їхньої роботи або їхнього персона-

льного чи професійного розвитку. Різниця між консультуванням 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.

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 заміняють супервізію, здійснювану безпосереднім керівником, й як це все співвідноситься з системою підзвітності в організації.

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 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 доміантними, 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. 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 є надто відмінною від бодай ще одного члена команди, так і різнопланову суміш сумісних між собою особистостей. 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 взаємозв'язків і спільної роботи.

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 відлунювати напруженням стосунків між чоловіками й жінками в команді; расистський, інцидент у районі може спричинити натягнуті 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 вирішення 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 стосовно команди консультанта.

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 емпі-

ричне 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 стосовно того, що відбувається в команді. Навчання повинно допомагати супервізору почуватися комфортно й впевнено, щоб сповна використовувати багаті ресурси групи, як для оснащення членів команди й вирішення 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 використовувати свої навички групової роботи, що є надзвичайно цінним.

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

В статье произведен теоретический анализ отечественных и, в большей мере, зарубежных подходов к определению понятий команда, групповая динамика, основных моделей классификации команд. Проанализированы форматы проведения супервизии в контексте команды.

Уделено внимание вопросам численности и состава команды; значению внешних влияний и сосредоточению на команде. Приведены основные подходы к обучению супервизора работе с группой.

Ключевые слова: супервизия, модель, супервизор, социальная работа, эффективность.

При ретельному плануванні та підготовці така самопобудова команди може виявитися вдалою [1], [2]. Проте коли виникають труднощі, особливо стосовно взаємин у команді, потрібен консультант, стороння людина, а саме – супервізор.

Висновки. Отже, супервізори повинні володіти навичками для роботи з групами й бути чутливими до системних впливів на індивідуальні супервізорські 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.

Перспективу подальших досліджень ми вбачаємо у розробці проблематики групових тренінгових занять для супервізорів, з метою покращення їх ефективності роботи з групою супервізованих.

Список використаних джерел

1. Браун А., Боурн А. Супервізор у соціальній роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонар. установах / А. Браун, А. Боурн ; пер.з англ. Т. Семігінної. — К. : Унів. вид-во «Пульсари», 2003. — 240 с.
2. Хоукінс П., Шохет Р. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подходы / П. Хоукінс, Р. Шохет. — СПб. : Речь, 2002.
3. Hawkins, P. and Shohet, R. (1989) Supervision in the Helping Professions. Milton Keynes: Open University Press.
4. Hearn, J. Sheppard, D.L., Tancred-Sheriff, P. and Burrell, G. (eds) (1989) The Sexuality of Organisations. London: Sage.
5. Parsloe, P. (1981) Social Services Area Teams. London: Alien and Unwin.
6. Payne, M. (1979) Power, Authority and Responsibility in Social Services. London: Macmillan.

In the article it is made the theoretical analysis of domestic and mostly foreign approaches to definitions 'team' and 'group dynamics'; to the selection of basic models in team classification. It are analyzed the formats in holding of supervision in the context of team.

It is paid attention to the questions of quantity and membership of team; to the value of external influences and concentrating on a team. There are mentioned the basic approaches to the studies of supervisor in working with team.

Keywords: detachment, dynamics, supervising, leader, supervisor, social work, efficiency.