

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛНАТА РАБОТА



София, 2008

ОБУЧЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

СУПЕРВИЗИЯ ИЛИ ИНСТРУКТИРАНЕ? РЪКОВОДЕНЕ НА ЛИЧНОСТНОТО РАЗВИТИЕ НА МЕНИДЖЪРИ В ИНСТИТУЦИИ ЗА РАБОТА С МЛАДЕЖТА

Гери Аертс

Увод

Тази статия описва как да работим със сесиите за инструктиране или консултиране по време на националния курс “Обучение и обмяна на опит за мениджъри в институции за работа с младежта в Източна Европа”. Целта е да се осигури на местните обучители известна основна информация и практическо ръководство относно методите, които може да бъдат използвани, доколкото най-вероятно началната позиция на всеки от тези обучители ще бъде различна по отношение на опита и работната среда.

Участниците описват индивидуалните си процеси на учене в своите Лични планове за развитие. Цялата програма се задвижва от търсенето и е ориентирана към проблеми, което означава, че преподавателите са просто фасилитатори. Акцентът в процеса на ученето е върху това как да се отнасяме към проблеми и как да решаваме проблеми. По време на сесията за инструктиране или консултиране целият подход е основан на компетентността: насочен към подобряване на уменията и квалификацията на участниците.

От участниците ще бъде искано да планират как ще прилагат новопридобитите знания и умения, когато се върнат на работните си места. Водещата идея е участникът да може да приложи и оцени различни подходи за решаване на управленски проблеми, вместо само да приема нови факти и да ги повтаря след това.

Най-напред се представя въведение в методите супервизия и инструктиране и тяхното използване в Холандия. След това се обсъжда пример от практиката на мениджър от Холандия и в заключение се описва прилагането им в националния обучителен курс.

Супервизия

Супервизията е метод на учене, който води до извличане на по-голяма полза от професионалния и личния опит. По време на супервизията участниците (супервизираните) биват канени да използват по конструктивен начин своите уникални таланти, личните си качества и срещнатите предизвикателства. Супервизията се обръща към способността на супервизираните да разсъждават върху собствените си преживявания и да се учат от тях, както и към способността да управляват собствения си процес на учене в обмислянето на своята работна ситуация.

Насоченост

Супервизията се насочва към всички администратори, членове на персонала и професионалисти в стопански и нестопански организации, в които важна част от работата са връзката и взаимодействието с хора.

Методология

Специфичната методология на супервизията помага на супервизирания да осъзнае по-добре самия себе си. Чрез анализиране на собствения му опит той ще придобие нова проникателност и повече “чувство” в професионалното си отношение към другите. По време на супервизията супервизорът се стреми да улесни разсъждаването върху единството в начина на мислене, чувстване и действие на супервизирания. Втората степен на единение разглежда супервизирания като личност в неговия професионален и организационен контекст. По този начин супервизираният ще разгърне своя репертоар от интервенции и поведения, както и ще засили удоволствието си от работата. Това ще развие способността му да управлява процеса на собственото си учене в своята професионална среда.

По време на срещата със супервизора той ще работи със свои собствени случаи и ще пише разсъждение върху учебния си опит в процеса на супервизията.

Броят на срещите със супервизора се определя по взаимно споразумение от минимум 10 до максимум 20 срещи. Типът и продължителността на съвместната работа се определят чрез подготвителна среща в съответствие с личните цели на учене на супервизирания. По този начин супервизията ще отговаря точно на нуждите на супервизирания.

Резултат

Супервизията дава възможност на супервизирания да придобие по-голяма проникателност по отношение на своя личен стил и способности. В резултат той ще се научи да ръководи сам своето собствено учене и така ще извлече по-голяма полза от професионалните си преживявания.

Инструктиране

Инструктирането променя собственото мислене и действия на участниците за постигане на нови резултати в съответствие с организационното развитие.

Насоченост

Инструктирането е насочено към всички служители, от които се очаква да използват способностите си по отговорен начин в своята организация, така че да постигнат по-добри резултати.

Методология

Ефективността на професионалното поведение се обсъжда чрез използване на специфичен модел.

Това помага да се придобият нови умения за вникване какво може да се направи в определени случаи. В резултат инструктираният развива по-ефективна професионална връзка с другите хора. По време на инструктирането изходната точка на обсъждането е конкретната работна ситуация. Броят на срещите за инструктиране се определя по взаимно споразумение и възлиза на минимум 5 до максимум 10 срещи.

В международното обучение се използва моделът GROW⁹ (Whitmore, 2002):

ЦЕЛ: целта, определена за сесията, както и в краткосрочен и дългосрочен план

РЕАЛНОСТ: проверка на реалността, за да анализираме настоящата ситуация

ВЪЗМОЖНОСТИ: какви са възможностите или алтернативните стратегии или насоки за действие

ЖЕЛАНИЕ: какво трябва да се направи, кога, от кого и категоричното намерение за осъществяването му

Чрез използването на този модел по време на сесиите за инструктиране се дава и пример как мениджърите да го използват за обучение на собствения си персонал.

Резултат

Повече проницателност, повече вдъхновение и в по-голяма степен ориентирана към резултат професионална работа.

Общи черти и различия

И двата метода се съсредоточават върху потенциала на участника. И двата метода са използвани да създават осъзнатост и желание за промяна. Инструктирането се фокусира върху промяната на професионалното поведение, докато супервизията се фокусира върху по-дълбокото учене от професионалното поведение. Докато супервизията се нуждае от професионално човешко взаимодействие и връзки, които да бъдат част от професионалната работна среда, инструктирането може да работи и без това. В супервизията самата сесия бива използвана като учебен опит, докато при инструктирането това не винаги е необходимо.

⁹ GROW е абревиатура на Goal-Reality-Options-Will – т.е. Цел-Реалност-Възможности-Желание (бел.прев.)

Практически пример

По време на сесия за супервизия един от супервизираните (мениджър в дом за хора с увреждания и зрително затруднени деца) недоволствал от лекаря на организацията колко лоши били съветите му и колко трудно било да го накараш да те изслуша.

Той трябвало да си определи среща с този човек, за да обсъдят как да се подкрепи реинтеграцията на един от неговите подчинени след отпуската по болест.

Инструктирането на този човек в посока на ново поведение би се съсредоточило върху анализа на ситуацията сама по себе си. Какви мерки трябва да бъдат предприети. Например какво би могъл да направи, за да ръководи тази среща и какви непосредствени цели би могъл да постави. А ако не успее, как по-добре би могъл да разбере съветите като задава по-конкретни въпроси? Или как би могъл да се изрази по-ясно по време на срещите, когато смята, че лекарят на организацията не го слуша?

Супервизията се съсредоточава върху друго ниво, а именно върху това какво кара мениджъра да недоволства от този лекар. Мениджърът открил, че непосредствено след среща с лекаря той го сравнявал с една от бившите си служителки, Джейн, която не харесвал. Това му пречело да възприеме сериозно този мъж и да инвестира в среща с него и в изслушването му. Ние изследвахме и други ситуации в професионалните му отношения, където го дразнели други “Джейн-и”. По време на това изследване той научи, че е имал повече “Джейн-и”, които веднага били пренебрегвани от него по време на разговорите. След като веднъж установи това, той донякъде се уплаши от собственото си поведение и си даде сметка, че всъщност собствената му нагласа към този лекар го караше да се оплаква. Ние анализирахме как той би могъл да спре самия себе си от преценяване на основата на предразсъдъци и от превръщане на този лекар в Джейн.

Използване на сесиите за инструктиране или консултиране в националния обучителен курс

Преди всичко е необходимо участниците да попълнят свои лични планове за развитие (ЛПР). Това е средство да се осигури адекватно въведение към създаване на осъзнатост и на желание за използването ѝ като инструмент за лично развитие. Участниците трябва да планират преди началото на първата лекция какво биха искали да си „отнесат“ у дома: какъв точно тип умения, способности, знания биха искали да развият или да подобрят по време на обучението. По този начин ЛПР ще играе ролята на ръководство и в същото време на източник на самооценка. По време на сесиите за консултиране или инструктиране най-ефективно е да се започне с въпроси от страна на участниците за техните трудности в развиването на самите себе си. Тъй като много често повечето отговори са вече скрити във въпроса. С използване на умения за активно слушане и задаване на въпроси можете да им помогнете да открият своите отговори. По този начин те ще придобият по-голяма проницателност по отношение на собствените си най-значими мнения, идеи или методи. Тогава те се отварят за нови гледни точки или практически съвети от страна на колегите си.

Заключение

Както ни показва посоченият пример, разсъждаването върху учебния опит има по-голямо влияние, когато бъде споделено. В тази статия е обяснено защо супервизията или инструктирането като метод на учене са особено подходящи за подкрепа на личното развитие на мениджърите в институции за работа с младежта. Надявам се това да даде на местните участници достатъчно за осъществяване на техни собствени сесии за инструктиране или консултиране.

Литература:

1. Aerts, G.E.; Varbanova, Silvia; Hoka Hedi, Banvalvy, Csaba and Zam, Maria (2007); *International Training course book: Training and Exchange of knowledge for Managers in Youth Care in Central and Eastern Europe*, FICE Bulgaria
2. Kessel, van Louis & Haan, Dinie (1993) *The Dutch Concept*

-
- of Supervision: Its Essential Characteristics as a Conceptual framework*, The Clinical Supervisor, Vol 11(1) p. 5-27, The Hayworth Press, Inc.
3. Kessel, van Louis & Haan, Dinie (1993) *The Intended Way of Learning in Supervision Seen as a Modelp*, The Clinical Supervisor, Vol 11(1) p. 29-44, The Hayworth Press, Inc.
 4. Whitmore, John (2002) *Coaching for performance* third edition, Nicholas Brealy Publishing London Boston
 5. Aerts, G.E. (2007) *Definitions of supervision and coaching*, Available www.geosupervisie.nl, Retrieved February 10th from the World Wide Web

Превод: Мила Маринова
