

Supervizija

Tietzejev model svetovanja med kolegi

SUZANA PADEŽANIN LAVUGER, Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše Maribor
suzana.lavuger@gmail.com

● **Povzetek:** V prispevku predstavljamo model intervizije, imenovan svetovanje med kolegi. Model je nastal v Nemčiji na pedagoškem področju iz dela na primerih. Strukturirano in samostojno vodeno svetovanje izhaja iz dela učiteljev. Model je namenjen pedagoškim delavcem in ljudem iz podobnih okolij, da si svetujejo pri strokovnih in profesionalnih problemih. Odvija se brez svetovalnega eksperta. Odgovornost za svetovalni proces je enakomerno porazdeljena med vsemi udeleženci, saj imajo vsi udeleženci o poteku procesa enaka znanja. Za udeležbo ni potrebno predznanje iz skupinske dinamike in komunikacije. Svetovalni proces ima trdno strukturo, ki daje stabilno orientacijo udeležencem.

Ključne besede: supervizija, intervizija, svetovanje med kolegi, coachig, pedagoški delavci

Tietze peer counselling model

● **Abstract:** The article presents the intervision model called peer consulting. It was developed in Germany and it is based on case studies. Structured and independently led counselling has been developed from the teachers' work. It is meant for teachers and people from similar fields in case of professional problems. This model is usually used without the presence of the consulting expert. The responsibility for the counselling process is equally shared among the participants as they all possess the same knowledge about the

process. Any special background knowledge about group dynamics and group communication is not required. Peer consulting model has solid structure which represents stable orientation for all participants.

Key words: supervision, intervision, peer consulting, coaching, teaching professionals

Uvod

Intervizija pomeni (multidisciplinarno) sodelovanje med strokovnjaki, ki zagotavljajo osebno usposobljenost in funkcioniranje vsakega posamičnega tima.

Intervizija je torej vrsta supervizije, v kateri nobeden od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja.

Henk Hanekamp (1994) intervizijo imenuje »metodo učenja, pri kateri mala skupina kolegov s podobno stopnjo profesionalne usposobljenosti in delovnih izkušenj vodi supervizijo s pomočjo vprašanj, ki se porajajo v njihovem delovnem okolju. Intervizija je torej vrsta supervizije, v kateri nobeden od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja«. Intervizija ni enoznačen koncept in se pojavlja v različnih oblikah. V nizozemski literaturi o superviziji se prvič srečamo s pojmom intervizija v letu 1975, v Nemčiji pa od leta 1978 (Kessel, 2002). Razliko med skupinsko supervizijo in intervizijo najdemo predvsem v sestavi skupine (intervizija ima strokovni tim, člane določene organizacijske enote ali druge, že obstoječe skupine) in v dejstvu, da pri interviziji ni prisoten supervizor kot takšen, navzoč je intervizor, član originalnega tima (Kes-

V pogovoru se enemu izmed udeležencev svetuje s strani ostalih sodelujočih po vnaprej določenem poteku, z razdeljenimi vlogami in s ciljem, da se razvijejo rešitve za konkretno ključno poklicno vprašanje.

sel, 2002: 134). Razvile pa so se tudi različne stopnje kvalitete intervizije in tudi različne variante intervizije. Zier (Kessel, 2002) je poskušal razvrstiti vse nove pojavne oblike intervizije in razlikuje tri vrste:

- učna varianta intervizije, kjer nastopa intervizija kot supervizija brez supervizorja,
- svetovalna intervizija, kjer se poudarja vloga svetovanja, konzultanta,
- reflektivna intervizija, kjer stoji v ospredju vzdrževanje strokovnega nivoja funkcioniranja.

Siegers (1998, prav tam: 134) je skrčil pojmovanje in-

tervizije na dve varianti:

- učno usmerjena intervizija,
- intervizija kot kolegialna konzultacija.

Vsaka izmed teh se lahko realizira glede na potrebe organizacije. Glede

na literaturo in potrebe lahko rečemo, da se intervizija danes pojavlja zlasti v obliki kolegialnega posvetovanja. Kessel (2002) opaza, da se intervizije udeležujejo strokovnjaki, ki še nimajo izkušenj s supervizijo, zato skupine potrebujejo spremljanje zunanjega supervizorja.

V Evropi najdemo različne koncepte intervizije kot svetovanja med kole-

gi pod imeni kot (Tietze, 2003: 37):

- »Kollegiale Beratung und Supervision - svetovanje med kolegi in supervizija« (Schlee 1996).
- »Kollegiale Supervision - intervizija« (Rotering-Steinberg 1999).
- »Kollegiales Team Coaching - kolegialni tim coaching« (Rowold&Schley 1998).
- »Kooperative Beratung - kooperativno svetovanje« (Mutzeck 1999).
- Drugi avtorji uporabljajo pojem »Kollegiale Beratung - svetovanje med kolegi« (Fallner&Grasslin 1990).
- Na anglosaškem področju se uporabljajo pojmi »(leaderless) peer supervision«, »peer coaching« in »peer consulting«.
- Na Nizozemskem se imenuje to svetovanje »Intervision« (Handriksen, 2000, po Tietze, 2003), pri čemer je svetovanje po tem konceptu vodeno s pomočjo intervizorja, ki je metodološko podkovan z znanjem skupinske dinamike, kjer pa na princip kolegialnosti razvodeni.

Skupno vsem modelom je izdelan koncept s strukturo. Razlikujejo pa se po njihovi osnovni orientaciji, v številu in funkcijah posameznih faz in v svoji kompleksnosti.

V začetku sedemdesetih let so začeli v Nemčiji pomagati učiteljem pri težavah v praksi s »težjimi« učenci s skupinskim svetovanjem. Vedno je bil navzoč psiholog, ki je strukturiral svetovalni proces. V osemdesetih letih so začele samostojno potekati skupine z učitelji, ki so imele enostavno svetovalno strukturo. Za pedagoško, socialno in psihološko poklicno področje je sve-

tovanje med kolegi pridobilo na pomenu. Do danes so se oblikovale različne oblike svetovanja med kolegi (npr: Tietze, 2003, Klimek, 2004, Spangler, 2005).

Svetovanje med kolegi, kot ga opisuje Tietze (2003), sloni na preprosti ideji, da si lahko svetujejo ljudje iz podobnih delovnih okolij pri strokovnih in profesionalnih problemih. Pri tem sledijo vnaprej določeni strukturi, svetovanje pa se odvija vedno v isti skupini. Tako lahko svetovanje med kolegi (Kollegiale Beratung) definiramo kot strukturiran svetovalni pogovor v isti skupini. V pogovoru se enemu izmed udeležencev svetuje s strani ostalih soudeležencev po vnaprej določenem poteku, z razdeljenimi vlogami in s ciljem, da se razvijejo rešitve za konkretno ključno poklicno vprašanje (Tietze, 2003: 11). Pri svetovanju med kolegi gre za svetovanje brez notranjega ali zunanjega supervizorja oziroma brez osebe, ki je podkovana z znanji iz psihodinamičnih procesov in komunikacije. Pri ostalih intervizijah gre za upoštevanje vsaj enega od navedenih pogojev (kolegialno posvetovanje, intervizija kot oblika kolegialne konzultacije, kolegialno svetovanje ...).

Povezava med svetovanjem med kolegi, supervizijo in coachingom

Med modelom svetovanje med kolegi, supervizijo in coachingom obstajajo skupne podobnosti, pa tudi razlike. Tietze (2003) navaja, da sta coaching in supervizija svetovalna modela, pri katerih pod vodstvom coacherja ali supervizorja predelamo rešitve za poklicne probleme udeležencev. Coacherji in supervizorji se usposablajo skozi večletno izobraževanje. Koncepti so v določenem pogledu enaki, tako se na socialnem in pedagoškem poklicnem področju takšno svetovanje

že tradicionalno imenuje »supervizija« (Tietze, 2003: 39). Svetovanja potekajo večinoma v skupini. V gospodarstvu se to imenuje coaching, kjer gre večinoma za coaching z eno osebo t.j. med štirimi očmi (za svetovanje iz poklicnih tem). Posebna oblika je timski coaching ali timska supervizija. V središču ni primer posameznika, ampak konflikti, kooperativnost in komunikacija znotraj tima. S tem dosežemo razvoj tima (Teamentwicklung). Svetovanje med kolegi je podobno coachingu oziroma superviziji v skupini, poteka brez specializiranega coacherja ali supervizorja. Izhaja iz tega, da si udeleženci z izobraževanjem in izkušnjami iz prakse pridobijo obsežnejše svetovalne kompetence in si med seboj svetujejo kot enakovredni kolegi.

Svetovanje med kolegi ne more nadomestiti profesionalnega svetovanja. Coaching, supervizija in zunanje

svetovanje bodo še dalje ostali nujni pri večplastnih in kompleksnih problemskih okoliščinah. Svetovanje iz prakse bo še vedno dalo več variant, kot pa je pri svetovanju med kolegi to možno in ima namen.

Značilnosti svetovanja med kolegi

- 1. Svetovanje med kolegi se vedno odvija v skupini*
Svetovanje med kolegi se načeloma odvija v skupini petih do desetih oseb. Svetovalna zasnova in metodika zahtevata, da mora biti prisotnih najmanj pet, boljše šest oseb, saj se komaj takrat se ustvari potencial za delo.
 - 2. Profesionalni svetovalci ni navzoč*
Pomembnejša značilnost svetovanja med kolegi je, da se odvija brez svetovalnega eksperta. To je za svetovanje med kolegi potreben know-how, da se udeleženci sami adaptirajo. Zaradi tega je odgovornost za svetovalni proces med vsemi udeleženci enakomerno porazdeljena. Vsi udeleženci imajo enaka znanja procesa o poteku strukture in njenem okvirju, zato ni potreben zunanji coacher ali izšolan svetovalci.
 - 3. Svetovanje sledi vnaprej določenemu poteku - potek je določen*
Svetovalni proces ima relativno preprosto, a stabilno strukturo, ki je sestavljena iz več korakov ali faz. Struktura temelji na splošnih principih in spoznanjih dobrega reševanja problemov in svetovanja. Udeležencu svetujejo ostali udeleženci po isti struk-
- V središču svetovanja med kolegi je konkretna poklicna in delovna tema, ki jo predstavi udeleženec kot primer iz prakse.**
- turi, tudi ko se menjava izbor metod v različnih variacijah. S trdnim (fiksni) potekom pridobi tudi skupina brez eksperta, saj bi le-ta moral reševanje problema predstaviti po korakih.
- 4. Potek in metode so znane vsem udeležencem*
Zahvaljujoč tej transparentnosti, se lahko udeleženci počutijo varne. Zmanjšata se »prosti tek« in negotovost pri postopku. Vsem udeležencem v skupini je znano, kakšno nalogo ima posamezna vloga. S tem pridobi svetovanje med kolegi določeno predvidljivost in zanesljivost. S to jasnostjo lahko vsakdo oceni, kako je zanj potekal proces ter kdaj in katere faze so povzročile katero vedenje.

- 5. Vloge v svetovanju in naloge so razdeljene*
Vsak udeleženec svetovanja med kolegi dobi na za-

četku vsakega svetovanja določeno vlogo: kot nosilec gradiva, moderator, svetovalec ali tajnik. Z vlogami je določeno, katere so pričakovane aktivnosti v posamezni fazi svetovanja. Izpolnitev teh vlog bistveno vpliva na uspeh svetovanja med kolegi.

6. Vsi udeleženci so aktivni pri svetovanju

Bistvo svetovalnega procesa je aktivnost vseh udeležencev v tem procesu. Svetovanje med kolegi gradi na širokem potencialu, različnih izkušnjah in živahnosti skupine. Vsi udeleženci so primorani deliti svoje strokovno znanje, svoje strokovne izkušnje in kompetence iz poklicne prakse.

7. Najdejo (razvijejo) se rešitve za poklicne probleme iz prakse

V središču svetovanja med kolegi je konkretna poklicna in delovna tema, ki jo predstavi udeleženec kot primer iz prakse: interakcije, vloge ali komunikacija vprašanja, dileme v odločanju in odnosna raven. Splošne teme iz vsakodnevnega delovnega okolja, ki so za udeleženca brez specifične povezave s konkretnim poklicnim vprašanjem iz prakse, se ne upoštevajo. Prav tako so izključeni konflikti med sodelujočimi, ker metodika zato ni primerna. Za to se uporabljajo ločena timska svetovanja z zunanjo podporo (npr.: razvoj timov, konfliktno svetovanje).

Cilji svetovanja med kolegi

Nadreden cilj svetovanja med kolegi je izboljšanje poklicne prakse udeleženca. Poklicna praksa je interakcija med praktiki in sodelavci, kolegi, učenci in nadrejenimi, pa tudi odnosna raven praktikov in njihove poklicne vloge. S svetovanjem med kolegi lahko dosežemo tri med seboj povezane cilje:

1. Izkustveno svetovanje *near-the-job*: rešitve za kon-

S spremembo perspektive se omogoči nov pogled na situacijo in s tem nastanejo nove zasnove za delovanje, ravnanje, ukrepanje.

kretno probleme iz prakse

Glavni cilj svetovanja med kolegi je pomoč sodelavcev pri reševanju problemov iz prakse. S pomočjo aktivne pomoči sodelujočih dobi nosilec gradiva konkretno povratno informacijo in praktične ideje za rešitev problema. Nosilec gradiva predstavi svoje izkušnje in kompetence ostalim udeležencem, ti pa skušajo rešiti njegovo problemsko situacijo. S tem doživijo udeleženci svetovanje iz prakse *on the job* ali najmanj *near the job*. V okviru modela svetovanja med kolegi je priložnost, da se predelajo komunikacijski, interakcijski in frustrirajoč problemi iz vsakodnevnih poklicnih praks. To pripomore k razvo-

ju in izboljšanju vodstvenih kompetenc in znižanju stresorjev in frustracij. Tako se lahko razjasni težka in motena interakcija ter pripomore k produktivnejšemu vzdušju.

2. Refleksija poklicne dejavnosti in poklicne vloge

Medtem ko so obravnavane in tematizirane ključne poklicne situacije iz različnih vidikov, se pri svetovanju med kolegi redno preverjajo poklicne vloge, načini ravnanja, delovanja, ukrepanja in osebne poglede na svet. Sposobnost refleksije je ključna kompetenca pri poklicni kvalifikaciji, osebnem razvoju in pri profesionalizaciji poklica. Je ključ za izpopolnjevanje odraslih. Refleksija pomeni zmožnost gledati lastno vedenje in lastno interpretacijo iz drugega stališča ter ju tudi kritično oceniti. Pomembni komponenti sta tudi dajanje in prejemanje povratnih informacij.

S ponudbo različnih pogledov na situacijo nastanejo dodatni pristopi do samega problema in njegove rešitve. Iz tega se razvije občutek za različne možnosti ravnanja, delovanja in odgovornosti, ki jih lahko ima posameznik pri reševanju konfliktov. S spremembo perspektive se omogoči nov pogled na situacijo in s tem nastanejo nove zasnove za delovanje, ravnanje, ukrepanje.

Priložnost refleksije nudi udeležencem svetovanja med kolegi rešitve in ravnanja, ukrepanje in delovanje v zaupni in prijetni atmosferi. (Rotering-Steinberg 1990, v Tietze, 2003). Poklicno delovanje je opazovano s pomočjo svetovanja z distance. Vsak se pri tem nauči svoje vedenje zaznati z druge perspektive oziroma perspektive opazovalca. S pomočjo zaznave opazovalca in primernim prenosom povratnih informacij uspemo lažje priti do spremembe v samozavedanju; ki nam omogoči vsestransko in večplastno opazovanje lastnega delovanja, ukrepanja, ravnanja, lastnega pojmovanja in odzivov, ki nastanejo pri interakcijskih partnerjih. Pri tem se razširijo možnosti delovanja in odločanja, tako da so

udeleženci zmožni samostojno odpravljati zahtevne situacije.

3. Kvalifikacija skozi izgradnjo svetovalnih kompetenc

Udeležba na svetovanju med kolegi spodbuja pridobitev in razširitev ključnih kompetenc, ki jih danes pričakujejo od vodilnih kadrov in sodelavcev v podjetjih in jih praviloma predpostavijo že pri zaposlitvi. K temu sodijo socialne, svetovalne in metodične kompetence.

Socialne kompetence. Udeležba na svetovanju med kolegi spodbuja komunikacijsko in interakcijsko

kompetenco, ki veljata kot ključni kompetenci (Schlee & Mutzeck 1996, v Tietze, 2003). S tem ko se člani skupine nenehno soočajo s problemi, ki nastanejo v praksi in z različnimi stališči, postanejo radovedni in razvijejo razumevanje za druge položaje. Ker se tematizirajo in pod drobnogled vzamejo situacije iz poklicnega življenja, se sčasoma spremeni pogled za takšne teme. Z redno udeležbo preizkušajo in razširjajo udeleženci sposobnosti, ki imajo velik pomen tudi izven svetovanja med kolegi.

Svetovalne kompetence in coaching. V okviru sprememb v razumevanju vodenja naj bi vodilni kadri razvili kvalitete coachinga, da bi pripomogli k večji samostojnosti sodelavcev.

Metodične kompetence. Struktura svetovanja med kolegi temelji na načelu uspešnega reševanja problema. K temu načelu sodi strogo razločevanje med opisom problema in rešitvijo problema, iskanjem cilja in rešitvami kot tudi upoštevanje in združevanje različnih perspektiv pri razvijanju rešitve. Metodika se sicer prenaša tudi na druga področja uporabe (na primer tehnični problemi), vendar se določena osnovna načela in veliko elementov ravnanja dajo odlično prenesti v druge poklicne situacije, kot je na primer projektno delo.

Korist svetovanja med kolegi

Korist za posameznega udeleženca skupine

Podpora, ki jo nudi skupina. Udeležba, podpora in razumevanje drugih članov skupine deluje vzpodbudno na lastno poklicno prakso. Okrepi se zaupanje v lastne sposobnosti, ko je nosilcu primera omogočeno, da se odcepi od destruktivnih samopodob (na primer »Očitno nisem sposoben.«) in razvije konstruktivne opcije (na primer »Saj imam še druge priložnosti, ki bi jih lahko preizkusil.«).

Razbremenitev s pomočjo soborcev/drugih članov. Udeleženci prejmejo rešitve za lastno prakso in alternativne priložnosti k ravnanju iz navade. Preko reakcij drugih istočasno ugotavljajo, da s svojimi službenimi problemi niso sami. Podobno razbremenilno delujejo opisi primerov in procesi reševanja problemov drugih udeležencev. Tako izvejo, kako se drugi soočajo s službenimi problemi, negotovostjo in interakcijskimi konflikti, za katere iščejo rešitve. Opazijo vzporednice med obravnavanimi problemi, mišljenjem in položajem. Iz

tega nastanejo skupne značilnosti z ostalimi člani skupine, ki jih rešujejo lastnega pritiska.

Strokovna izmenjava. Medtem ko udeleženci poročajo o svojem delu, se hkrati odvija v določenem obsegu strokovna izmenjava o različnih strokovnih področjih in funkcijah. Udeleženci pridobijo več znanja o delovnih vsebinah, strukturah in poteku sosednjih in daljnih oddelkov in tako razširijo horizont za teme iz drugih oddelkov. Iz tega se razvije boljše razumevanje za kompleksne povezave v lastnem podjetju.

Skupna (vodilna) kultura. Skupinska refleksija problematike, ki se nanaša na poklic, olajša razvoj različnih slik, predstav in odnosov in s tem izgrajevanje kulture s skupnimi vrednotami. Če se med udeleženci znajdejo člani vodilnega kadra, se skozi potek diskusije o aspektih ravnanja v poklicu razvije skupno vodilno razumevanje. K temu prispeva še skupinska izmenjava

Preko reakcij drugih učitelji ugotavljajo, da s svojimi službenimi problemi niso sami. Podobno razbremenilno delujejo opisi primerov in procesi reševanja problemov drugih udeležencev.

in doživljanje poklicnih načinov drugačnih možnosti za primerjavo in za poklicno samokontrolo.

Korist za organizacijo

Kvalificirani delavci. Zaradi zgoraj omenjenih učinkov so od udeležencev zahtevane različne kompetence in s tem so obogatene njihove kvalifikacije za bistvene aspekte. V posebnih primerih se zahteva profesionalizacija in kvalifikacija, ki obravnava izredne primere, težave in negotovosti (Schlee & Mutzeck 1996, v Tietze, 2003).

Prepletenost. Zaradi skupinske izmenjave, ki se vedno odvija pri svetovanju med kolegi, nastajajo pomembne povezave in razmerja znotraj organizacije, ki dovoljujejo hitrejše usklajevanje. Udeleženci se izobražujejo skozi prikazane primere, ki zadevajo poklicna področja kolegov in razvijajo poglobljeno razumevanje za povezavo med strokami, njenimi vprašanji in problemi v organizaciji.

Rast kakovosti dela in boljši delovni dosežki. Refleksija in temeljni načini vedenja vodijo do profesionalnega ravnanja in s tem do izboljšanja ravnanja s strankami in sodelavci, ki se lahko poznajo tudi na nivoju organizacije.

Izgradnja kulture podpiranja. Skupno obravnavanje in reševanje problemov v praksi vodi k zmanjšanju >

strahov in pridržkov in da se trenutni problemi povedo pred vsemi. To tvori temelj za kulturo, v kateri se medsebojno podpira in pravočasno rešuje probleme, še preden se ti razširijo in poglobijo.

Stroškovno ugoden osebni razvoj. Finančno minimalna poraba za organizacijo za organiziranje uvodnega treninga in priložnostna obnovitev oziroma osvežitev ter poglobitev svetovanja med kolegi, ki ga vodi notranji ali zunanji svetovalec ali trener.

Metodološke zahteve pri svetovanju med kolegi

Koncept svetovanja med kolegi upošteva različne kompetence in delovne izkušnje udeležencev, ki predsta-

Skupno obravnavanje in reševanje problemov v praksi vodi k zmanjšanju strahov in pridržkov in da se trenutni problemi povedo pred vsemi. To tvori temelj za kulturo, v kateri se medsebojno podpira in pravočasno rešuje probleme, še preden se ti razširijo in poglobijo.

vijo pomembne prispevke za rešitev problema iz prakse. Koncept temelji na predpostavki, da so svetovalne kompetence učljive v okviru skupine za obvladovanje službenih problemov.

Zahteve metodike svetovanja med kolegi so (Tietze, 2003: 40):

- struktura svetovanja in svetovalne metode morajo biti za začetnika enostavne in lahko učljive. Ker imajo številni praktiki malo ali pa nič posebnih svetovalnih izkušenj, so potrebne kompetence lahke za naučiti se in ne komplicirane;
- svetovalna struktura mora kljub svoji enostavnosti za udeleženca v skupini, doprinesti uporaben rezultat in rešitev, da bodo vsi udeleženci svetovanje vzeli resno;
- svetovanje med kolegi se odvija večinoma v skupini, ki nima nobene izobrazbe v svetovanju. Svetovalni koraki zato ne smejo trajati predolgo, s tem se zmanjša možnost preobremenitvenih situacij pri svetovanju;
- »nahrbtnik« kompetenc skupine mora pri svetovanju med kolegi naraščati. Svetovalne metode smejo biti za izkušene skupine zahtevne, ker bi sicer sčasoma upadel interes;
- predstavljeno svetovanje med kolegi zajema osnovno strukturo, traja najdlje od 30 do 45 minut, metoda pa so enostavne.

Vloge

Pri svetovanju med kolegi udeleženci zavzamejo različne vloge. Po načelu enakosti in enakopravnosti udeležencev se v skupini ne smejo oblikovati trdne vloge. Vsak udeleženec ima možnost prispevati svoja vprašanja iz prakse, menjavati vloge s svetovanja na svetovanje. Pri vsakem srečanju se zasedejo naslednje vloge:

- glavne vloge: nosilec gradiva, moderator, svetovalci

Nosilec gradiva: V terminologiji Tietzeja (2003) se nanaša »nosilec gradiva« na izraz Fallerzahler. Kessel (2002) imenuje to vlogo intervizant, drugi avtorji npr. Doz (1980, v Kessel, 2002:142) imenuje to vlogo tudi »prinašalec problema« Siegers (1998, v Kessel, 2002:142) imenuje to vlogo »spraševalec pri konvultaciji«.

Nosilec gradiva je protagonist svetovanja med kolegi. Njegov primer in njegovo ključno vprašanje je v središču svetovanja. Svoj primer predstavi iz prakse, zanj se skupaj iščejo rešitve. Primera ne predstavi samo vsebinsko, odločilno določa tudi potek svetovalnega procesa.

- Nosilec gradiva (Tietze, 2003: 53) opiše izhodiščno situacijo in svoje doživljanje v spontano formuliranem pripovedovanju. Predstavi svoje aktualne poglede in poglede na težave. Odgovarja na zastavljena vprašanja in na vprašanja, ki razjasnjujejo situacijo ali poglobljena vprašanja drugih udeležencev.
- Nosilec gradiva na zaključku faze spontanega pripovedovanja imenuje in konkretizira svojo željo v obliki ključnega vprašanja.
- Nosilec gradiva sodeluje pri izboru metode, tako da soglaša s svetovalno metodo, ki jo je izbrala skupina. Metoda je tako zanj sprejemljiva, ustreza problemu in zastavljenemu vprašanju. Če izbrana metoda nosilcu gradiva ne ustreza, ima pravico, da sam predlaga novo in ima pravico veta pri izboru metode.
- Nosilec gradiva posluša intervizante v fazi svetovanja in ugotavlja na sebi njihov vpliv.
- Nosilec gradiva zavzame svoje stališče in ideje komaj na koncu svetovanja in povleče začasni rezime. Intervizantom s tem poda pogled, v kakšni obliki je bilo svetovanje zanj koristno.

Moderator: Termin »moderator« uporabljam namesto izraza »intervizor«, kajti izhajam iz tega, da je intervizor vedno tisti, ki je seznanjen in ima večšine intervizije.

V terminologiji izobraževanja odraslih (Jelenc, 1991: 45) pa je moderator oseba, ki organizira in vodi delo

strokovne skupine za izpeljavo nekega izobraževalnega programa. Deluje kot svetovalec.

Svetovanje med kolegi je vedno moderirano. Moderator vodi svetovalni proces skozi posamezne faze, aktivira skupino, povezuje pogovor. Pomembnejša moderatorjeva vloga je tesnejši kontakt z nosilcem gradiva. S tem poskrbi, da svetovanje poteka v interesu nosilca gradiva. Vodenje procesa je zahtevna naloga, zato se vsebinsko ne vživi v primer - s tem se lahko popolnoma koncentrira na proces.

Splošne naloge moderatorja so (Tietze, 2003: 54):

- moderator začne in zaključi intervizijsko srečanje,
- moderator razglasi (oznani) začetek vsake faze, jo kratko pojasni in predstavi, kaj se bo dogajalo,
- moderator je pozoren, da se intervizanti držijo nalog svoje vloge in na morebitna odstopanja,
- moderator se prepriča (preveri), da vsi udeleženci nosilec gradiva in intervizanti sodelujejo v svetovalnem procesu,
- moderator je pozoren na razporeditev časa in skrbi za ohranitev svetovalne strukture.

V posameznih fazah pa ima moderator posebne naloge (prav tam):

- moderator daje podporo nosilcu gradiva med spontanim pripovedovanjem z aktivnim poslušanjem in razumevanjem,
- moderator pomaga nosilcu gradiva pri sprejemanju in formuliranju konkretnega ključnega vprašanja v svojem primeru,
- pod vodstvom moderatorja sledi izbor in dogovor glede svetovalne metode, s pomočjo katere bo obdelano ključno vprašanje,
- moderator moderira svetovanje na osnovi izbrane metode,
- moderator skrbi, z vprašanji in vodenjem, za zaključek svetovanja med kolegi.

Supervizanti (svetovalci): Ostali udeleženci svetovanja med kolegi kot člani svetovalnega tima so aktivni akterji pri svetovanju. Prevzemajo vlogo kolegialnih svetovalcev, ki tvorijo ideje, zamisli in vprašanja, da bi nosilcu gradiva pomagali pri odgovoru na njegovo ključno vprašanje.

- Svetovalci poslušajo spontano pripovedovanje nosilca gradiva in pri tem poskušajo doumeti njegovo situacijo in njegov pogled na problem.
- Svetovalci lahko v omejenem času postavijo vprašanja, da bi bolje razumeli situacijo. Pri tem želijo dobiti celosten pregled na situacijo in ne nepotrebnih podrobnosti, kot so imena in datumi.

- Svetovalci lahko dajo predloge za izbor svetovalne metode.
- V fazi svetovanja so zaželeno njihove ideje, zamisli in izkušnje, seveda formulirane na pobudo izbrane metode, ki jo je na primeren način sprejela skupina.
- pomožne vloge: zapisnikar, opazovalec procesa

Zapisnikar: Eden od svetovalcev prevzame vlogo zapisnikarja. Zapisnikar se v fazi svetovanja (5. faza svetovanja med kolegi) prepriča, da so zapisane zamisli, ideje in izkušnje, ki so bile navedene s strani svetovalcev. Zapisnikar tudi sodeluje pri zbiranju idej. Zapisnikar zapisuje prispevke svetovalcev dobesedno na flip chart ali na papir. Izbor zapisnikarja je izrecna želja nosilca gradiva na začetku svetovalne faze, lahko pa se določi tudi takoj pri delitvi vlog - castingu.

Po spontanem pripovedovanju se v dialogu med moderatorjem, nosilcem gradiva in svetovalci formulira konkretno ključno vprašanje. To vprašanje določa željo in smer razčiščevanja nadaljevanja svetovanja.

Opazovalec procesa: opazovalec procesa ne sodeluje pri svetovanju. Zaradi tega je najbolje, da sedi malo odmaknjeno od skupine, kjer ima pogled na udeležence. Od zunaj opazuje dogajanje na svetovanju med kolegi in v zaključni fazi svetovalnega procesa iz te pozicije poda svoje mnenje - povratno sporočilo. Pri tem poda celotni skupini povratno sporočilo o tem, kaj je v procesu dobro uspelo in katero ravnanje, obnašanje je bilo z njegovega vidika neugodno za potek srečanja. Poda lahko povratno sporočilo vsakemu svetovalcu in moderatorju o tem, kaj je bilo zanj pomembno.

Potek svetovanja med kolegi

Svetovanje med kolegi poteka v šestih fazah (Tietze, 2003: 60):

1. Casting (delitev vlog)	5 minut
2. Nosilec gradiva predstavi gradivo	5 do 10 minut
3. Ključno vprašanje	5 minut
4. Izbor metod	5 minut
5. Svetovanje	10 minut
6. Zaključek	5 minut
7. skupaj:	35 do 45 minut

V fazi delitve vlog se razdelijo vloge glede na prisotne udeležence. Določi se, kdo bo prevzel vlogo moderatorja, kdo bo nosilec gradiva. Vsi ostali udeleženci prevzamejo vlogo svetovalcev. Moderator jih zadolži, da so pozorni na časovni okvir sestanka. Ostali možni vloge sta tajnik, ki si zapisuje, in opazovalec procesa, ki

svetovalnemu timu na koncu svetovanja poda svoje povratno sporočilo.

V drugi fazi nosilec gradiva poda pri prostem opisu skopo predstavitev svojega problema in pomembne informacije, ki služijo kot izhodišče svetovanja. Nosilec gradiva pripoveduje pomembne podrobnosti s svojega stališča. Ostali udeleženci si pri tem ustvarijo svojo sliko. Nosilec gradiva ima na razpolago približno pet do sedem minut za oris problema. Moderator ga ves čas podpira, mu zastavljena vprašanja. S tem prisotni dobijo boljše razumevanje gradiva. Ostali svetovalci lahko zastavijo vprašanje za globlje razumevanje šele na koncu predstavitve.

Po spontanem pripovedovanju se v dialogu med moderatorjem, nosilcem gradiva in svetovalci formulira konkretno ključno vprašanje. To vprašanje določa željo in smer razčiščevanja nadaljevanja svetovanja. Vsebuje zaključno temo, za katero bi nosilec primera rad nasvet svetovalcev.

Sledi izbor metod. Ključno vprašanje, tema in zastavljena vprašanja so vodilo skupini pri izboru primerne svetovalne metode. Moderator prevzame vodilno vlogo pri izboru metode. Skupina ima na razpolago celo vrsto osnovnih metod.

Sledi svetovanje v okviru dogovorjene metode. Udeleženci svetujejo v smeri izbrane metode. Nosilec gradiva v tej fazi le poslušča in umešča ideje. Svetovanje traja približno 10 minut.

Na zaključku nosilec poda gradiva povratno sporočilo o tem, katere pobude in sugestije so mu bile v pomoč. Opustijo se različne vloge in s tem se zaključi svetovanje med kolegi. Če pa je bil določen tudi opazovalec procesa, je takrat čas in priložnost, da poda povratno informacijo. Nato je lahko sestanka konec ali pa se po zasluženem odmoru nadaljuje novo svetovanje med kolegi.

V vsaki fazi so v ospredju točno določena vprašanja, ki vodijo proces. Vprašanja, ki vodijo proces, poenostavijo svetovancem svetovanje, da se lahko orientirajo k cilju tiste faze.

Prednosti strukturiranega poteka pri svetovanju med kolegi

Po fazah nadzorovan (urejen) potek, na katerega se orientira svetovalni proces, pomaga skupini, da je med svetovanjem pregledno celovito dogajanje. S tem se doseže smer poteka z različnimi problemskimi polji. Udeleženci dobijo svoje vloge in naloge, da lahko sledijo in se vključijo v posamezne faze. To je pogoj za uspešno svetovanje. Predstavljen potek predstavlja preverjeno svetovalno logiko; faza informacij, faza fokusiranja na konkretno zastavljena vprašanja, svetovalna faza in oblikovanje zaključka. Potek sledi principom uspešnega reševanja problema.

Posebnost in moč predstavljene strukture svetovanja med kolegi je v tem, da so svetovalne faze zgrajene modularno. Skupina se odloči za določeno svetovalno metodo šele takrat, ko je določen cilj svetovanja. Povezava s trdno strukturo in možnostjo izbire ima več prednosti (Tietze, 2003: 63):

- trdna struktura nudi stabilno orientacijo za vse udeležence. Določeno zaporedje faz vodi k nastajanju okvirja svetovanja,
- z možnostjo izbire je svetovanje metodološko ciljno usmerjeno k željam nosilca gradiva, kakor tudi k posebnostim situacije in ključnemu vprašanju,
- svetovanje skozi izbiro metod pridobi na življenjskosti in pestrosti,
- skupina lahko na začetku začne z lažjimi metodami in kasneje z naraščajočimi izkušnjami pri svetovanju med kolegi začne uporabljati zahtevnejše metode,
- če dovoljuje proces in če je čas na razpolago, lahko skupina med seboj kombinira dve ali več metod. S tem dobi nosilec gradiva več svetovalnih ponudb.

Možnosti in ovire svetovanja med kolegi - empirični pogled

Model svetovanja med kolegi je bil vse do leta 2006 podvržen kritikam, saj še ni bilo narejenega nobene-

Faza	Vodilno vprašanje
Casting-delitev vlog	Katere primere imamo? Kdo bo prevzel katero vlogo?
Spontano pripovedovanje	O čem gre gradivo? Kako zgleda situacija za nosilca gradiva?
Ključno vprašanje	Kakšno željo po razčiščevanju svoje situacije ima nosilec gradiva?
Izbor metode	Katere svetovalne metode bomo izbrali?
Svetovanje	Kaj bomo dali nosilcu gradiva z ozirom na njegovo ključno vprašanje?
Zaključek	Kaj je pridobil, kaj se je naučil nosilec gradiva na srečanju?

Tabela 1: Faze in vodilna vprašanja (Tietze, 2003: 62)

ga empiričnega pristopa. Uspešnost modela so relevantno pokazali prvi empirični rezultati, narejeni v zadnjih petih letih. Do takrat je bil model kritično ocenjen (Hämmer, 2006, s. 9), ker:

- obstajajo le »notranji« svetovalci, kar lahko povzroči, da npr. nekaterih rešitev niti ne najdemo,
- se svetovanje med kolegi lahko izvaja brez uvajanja. Skoraj vsi danes priznani koncepti pa potrebujejo nekoliko izvajanj oziroma treningov (npr. komunikacijski, odločitveni treningi,...),
- so vprašljivi predpogoji za vključitev. prostovoljnost, odprtost, samorefleksija in pripravljenost učiti se, v smislu, če jih vsi upoštevajo.

Priznavali pa so pozitivne strani modela svetovanja med kolegi:

- cenovno ugodna metoda,
- z metodo svetovanja med kolegi zagotovimo splošno ozaveščenost v kolektivu,
- z metodo se ne ozaveščajo samo problemi, ampak se tudi dajejo rešitve na obstoječe probleme,
- pomemben je kontinuiran proces,
- model spodbuja fleksibilnost in temelje kompetence.

V Nemčiji se je na področju šolstva model svetovanja med kolegi zelo uveljavil, saj ugotavljajo, da imata kontinuirano delo in strukturirano svetovanje med učitelji velik pomen tako pri podajanju snovi, kot pri razvoju inovativnosti na šolah. Model z razvijanjem resurjev in ciljno orientacijo omogoča razvoj posameznika ter spremembe in optimizacijo v šolah in razvoj novih strategij dela. Narejene so bile tudi prve teoretične, empirične in didaktične študije, ki so pokazale (Macha. H., Lödermann. A. M., Bauhofer. W. 2009:5), da metoda svetovanja med kolegi, med učitelji in šolskimi skupinami potrjuje uspešno delo in daje odgovor na aktualne potrebe. Prav tako izvedena evalvacija na eni osnovni šoli v Švici med letoma 2007 in 2011 (www.schule-pfaeffikon.ch.) poroča, da so učitelji to vrsto intervizije sprejeli kot zelo dragoceno, saj se je izvajala v optimalni skupini in je udeležencem nudila različne poglede ter dala nov vpogled v delo.

Zaključek

V svetu se razvijajo različne smeri in šole za opravljanje supervizije. Pri tem se uporabljajo različni modeli

in strokovni pristopi, vsem pa je skupen namen, da bi pomagali strokovnemu delavcu pri večji poklicni kompetenci.

Stalen profesionalen razvoj je nujen standard sodobnega strokovnega delavca. Kot sta poudarila Garrett in Barretta-Herman (1995; v Žorga, 2002a), zahteva profesionalni razvoj od praktika, da ohranja in širi lastno strokovnost, si izboljšuje zavedanje teoretičnega in praktičnega napredka v stroki ter sodeluje v skupinah, v katerih lahko dobi kritično oceno in podporo kolegov. Supervizijo lahko razumemo kot eno izmed metod, ki uspešno zadovoljuje omenjena merila.

V prispevku je bil podrobneje predstavljen model svetovanja med kolegi nemškega avtorja Tietzeja. Avtor modela ne umešča med oblike supervizije/intervizije zaradi nekaterih specifik. V svojem modelu navaja odsotnost zunanega ali notranjega supervizorja/intervizorja. Še več, pri opisu svojega modela izhaja iz tega, da za udeležbo na svetovanju med kolegi ni treba imeti predznanj iz skupinske dinamike, vodenja skupin in komunikacije. Tietze meni, da se te veščine pridobijo na podlagi izkušenj, saj »ima vsak udeleženelec izkušnje iz različnih skupin, veliko jih ima izkušnje in kompetence pri vodenju skupin, npr. vodenju oddelka ali projektnih timov« (Tietze, 2003: 234). Gre za strogo strukturiran model. Ker udeleženci svetovanja nimajo predznanj s področja vodenja skupin in skupinske dinamike, morajo najprej pridobiti nabor metod, te pa se delijo na enostavne in zahtevnejše, glede na pridobljene izkušnje. Tietze predpostavlja, da se lahko udeleženci modela svetovanja med kolegi naučijo na osnovnem dvodnevem seminarju oziroma eno do dvodnevem nadaljevalnem seminarju (www.kollegiale-beratung.de).

Predpogoj uspešnega poteka metode je vsekakor uspešna komunikacija. Tietze (2010) na podlagi raziskav ugotavlja, da je model svetovanja učinkovita metoda. Priznava pa, da je za večjo učinkovitost metode potreben voden skupinski trening. Raziskave (Tietze, 2010) ugotavljajo, da je model zelo uspešen na področju prepoznavanja problemov, medtem ko je v funkciji reševanja problemov nekoliko manj učinkovit. Nadalje rezultati kažejo, da je pri zmanjševanju poklicnega stresa metoda srednje uspešna oziroma je enako uspešna kot pri individualnem treningu obvladovanja stresa.

Viri in literatura

1. Fatzer, G. (Hrsg.). (1991). *Supervision und Beratung*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
2. Fatzer, G. (1999). *Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*, Köln: Editio Humanistische Psychologie.
3. Hanekamp, H. (1994). Intervizija. *Socialno delo* 33, št. 6, str. 503-505.
4. Hämmer, V. *Kollegiale Beratung als unterstützende Maßnahme bei der Führungskräfteentwicklung*. *Medmrežje*: (10. 3. 2012).

5. Jelenc, Z. (1991). Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
6. Kessel, L.van. (2002). Začasna pomoč pri interviziji v organizacijah: Model v praksi, ali kako se učimo intervizije. V: Modeli in oblike supervizije. Ljubljana: Pedagoška fakulteta. Str. 131–152.
7. Kobolt, A., Žorga, S. (2000). Supervizija-proces razvoja in učenja v poklicu. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
8. Macha, H., Lödermann, A.M., Bauhofer, W. (2009). Kollegiale Beratung in der Schule Theoretische, empirische und didaktische Impulse für die Lehrerforschung. Augsburg: Beltz Juventa.
9. Tietze, K. O. (2003). Kollegiale Beratung. Hamburg; Rowohlt Taschenbuch Verlag.
10. Tietze, K.O. (2010). Wirkprozesse und personenbezogene Wirkung von Kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
11. Žorga, S. (1996). Intervizija-možnost pospeševanja profesionalnega razvoja. Psihološka obzorja, št. 2, str. 87-96.
12. Žorga, S. (1997). Umeščanje supervizije v evropske okvire. Socialna pedagogika, 1(3), str. 5-9.
13. Žorga, S. (1997a). Odrte dileme ob izvajanju profesionalne supervizije. Socialno delo, 36 (1), str. 13--20.
14. Žorga, S. (ur.) (2002). Modeli in oblike supervizije. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
15. Žorga, S. (2002a). Vloga supervizije v profesionalnem in osebnotnem razvoju pedagoških delavk/delavcev. V: Evalvacijska študija »Pedagoški delavci, njihovo strokovno izpopolnjevanje, motivacija in stališča do posameznih rešitev kurikularne preнове. Ljubljana: Pedagoško fakulteta. str. 26–32.
16. www.kollegiale-beratung.de. (7. 3. 2012).
17. www.schule-pfaeffikon.ch. (10. 3. 2012).