

# Supervizija

## Intervizija kot prostor za refleksijo učiteljev

VIDA MILOŠEVIČ ARNOLD, upok. višja predav. Fakultete za socialno delo v Ljubljani  
vida.m.arnold@fsd.uni-lj.si

● **Povzetek:** V članku spoznamo intervizijo kot vrsto supervizije in metodo izkustvenega učenja. Avtorica poudarja, da je za vsako delo z ljudmi potrebna refleksija strokovnjaka, pri čemer se sam ozre na opravljeno delo, podoživi situacijo, se vpraša, če je ravnal ustrezno in kakšne so posledice njegovega ravnanja. Še boljša in zanesljivejša od individualne pa je refleksija v intervizijski oziroma supervizijski skupini, ki posamezniku omogoča spoznati še druge alternativne možnosti ravnanja v podobnih situacijah. Pri tem je pomembno, da v intervizijski skupini vlada zaupno vzdušje, ki članom omogoča, da odkrito govorijo tudi o primerih, kjer se niso najbolj izkazali in pri tem ne naletijo na destruktivno kritiko, temveč na koristne povratne informacije članov skupine. Z redno intervizijo v naših osnovnih šolah bi se uveljavila kultura refleksije dela, učitelji in šolski svetovalni delavci bi lahko okrepili svojo strokovno, zlasti še odnosno kompetentnost, uspešneje premagovali stres in se medsebojno podpirali v obremenjenih situacijah. Avtorica predlaga uvedbo intervizije v šole, ker je pogoje za njeno delovanje zelo lahko zagotoviti in tudi ne zahteva veliko finančnih sredstev. Organizirati bi bilo treba le krajše seminarje z delavnicami, na katerih bi se učitelji in šolski svetovalni delavci usposobili za samostojno uporabo metode intervizije. Pri delu bi skupinam koristil tudi priročnik za intervizijo.

**Ključne besede:** supervizija, intervizija, refleksija, izkustveno učenje

Intervision as a space for teachers' reflexion

● **Abstract:** The article deals with the intervention as a kind of supervision and a method of experiential learning. The author highlights the importance of

the expert's reflection upon his or her work, his or her ability to familiarize with the individual's experience and to reflect upon his or her actions as well as their consequences. The reflection in the intervision or the supervision group is even better because it enables the individual to learn about other alternative ways of acting in similar situations. It is important that the members of the intervision group can trust each other and thus openly discuss the situations which didn't turn out as successful as they expected. The criticism in this case should not be destructive; it should be given as a positive feedback helpful to all members of the group. The intervision would help our primary schools to establish the culture of reflection upon everybody's work, both teachers and counsellors would strengthen their professional as well as the interpersonal competence; they would manage stress in a more successful way and support each other in difficult situations. Due to the fact that the intervision demands neither special conditions nor financial costs, the author suggests its introduction to schools. This process would demand short seminars and workshops where teachers and counsellors would get the needed qualifications to use the intervision method independently. The manual would help them a lot.

**Key words:** supervision, intervision, reflection, experiential learning

## Uvod

Učitelji se, tako kot vsi strokovnjaki, ki delajo z ljudmi, danes bolj kot kdajkoli prej pri svojem delu srečujejo s hudimi obremenitvami, ki lahko povzročajo strese in izgorevanje.

Vpeti so v šolski sistem, ki je izrazito storilnostno naravnano in jim nalaga zahtevne cilje, poleg tega pa se pogosto spreminja. Na drugi strani so tudi pričakovanja učencev in njihovih staršev, ki postajajo vse večja. Vloga učiteljev ni le v posredovanju znanja, temveč je pomemben tudi vzgojni del, pri čemer vstopajo z učenci v osebne odnose in vzgajajo predvsem s svojim zgledom. Tako pri sodobnem pedagoškem delu ne igra pomembne vloge le znanje učiteljev, temveč tudi njihova odnosna kompetenca. Ta kompetenca pa zahteva pristne osebne odnose učiteljev z učenci, ki so zamenjali njihovo formalno avtoriteto, pri tem pa so človeško veliko bolj izpostavljeni in tudi ranljivi. Tako kot znanje na strokovnem področju, je tudi odnosno kompetenco treba razvijati in dograjevati.

Učitelji in šolski svetovalni delavci se vse pogosteje soočajo tudi z nasiljem v šoli in z nasiljem in zlorabami učencev v domačem okolju, kar terja takojšnjo reakcijo in vse vpletene nedvomno tudi prizadenejo. Današnji učitelji morajo zato znati poiskati ustrezne načine razbremenitve, kar jim bo omogočilo boljše poznavanje sebe in svojih odzivov na različne dogodke, raziskati

in preveriti nove možnosti reagiranja na različne obremenjujoče situacije v delovnem okolju in s tem bolj kakovostno delo in večje osebno zadovoljstvo.

Pri delu z ljudmi je v danem trenutku težko izbrati pravi odziv, naša reakcija lahko pušča v nas negotovost in nelagodje, zato se pogosto sprašujemo, ali smo ravnali prav, kakšne so posledice našega ravnanja in ali bi lahko ukrepali drugače. Takšno samorefektivno razmišljanje pa je le deloma učinkovito, saj pri tem ostajamo v obsegu lastnih vedenj in občutkov, ki jih ne moremo preveriti v pogovoru z drugimi. Refleksijo je zato najbolje opraviti v skupini ljudi s podobnimi izkušnjami, ki nas bodo razumeli, ki jim zaupamo in se ob njih počutimo dovolj varne, da lahko tvegamo tudi razkrivanje ravnanj, na katera morda nismo ravno ponosni. Delo v superviziji (in s tem interviziji) daje priložnost za reflektiranje delovnih izkušenj, saj prav na tem temelji.

Obstaja cela vrsta različnih ukrepov za preprečevanje stresa in poklicne izgorelosti, le poseči je treba po njih. Vseh možnosti tukaj ne bomo naštevali, omenimo naj le dopolnilno strokovno izobraževanje v okviru vseživljenjskega učenja, ki strokovnjakom zagotavlja spremljanje novih dognanj na njihovem področju in deloma tudi skrbi za osebni in strokovni razvoj kar, med drugim, omogoča tudi supervizija.

Supervizijo lahko opredelimo (tudi) kot proces, v katerem razvijamo kulturo sprotne refleksije strokovnjakov o tem, kaj delajo, kako delajo in kakšne so posledice tega dela za uporabnike njihovih storitev in zanje osebno. Supervizija pri nas v šolskem okolju še ni dovolj uveljavljena, njena organizacija pa zahteva poleg dobre volje odgovornih tudi nekaj finančnih

**Pri delu z ljudmi je v danem trenutku težko izbrati pravi odziv, naša reakcija lahko pušča v nas negotovost in nelagodje, zato se pogosto sprašujemo, ali smo ravnali prav, kakšne so posledice našega ravnanja in ali bi lahko ukrepali drugače.**

sredstev. Enostavneje (in ceneje) bi bilo zato vpeljati intervizijo, za katero bi se lahko učitelji in šolski svetovalni delavci v precejšnji meri (samo)organizirali, če bi le dobili priložnost, da bi jo spoznali.

Intervizija je specifična vrsta ali oblika supervizije. Tako kot druge supervizije je tudi intervizija metoda učenja, ki poteka v mali skupini kolegov s primerljivo vrsto in stopnjo izobrazbe, podobnimi delovnimi izkušnjami in statusom. Ponekod v tujini imenujejo intervizijo tudi kolegijska refleksija (Juul, Jensen 2011: 73), saj članom skupine omogoča sprotno reflektiranje delovnih izkušenj, učenje iz lastnih izkušenj in izkušenj drugih, iskanje inovativnih možnosti za ravnanje v delovnem kontekstu, razbremenitev, razvoj kompetentnosti ipd.

Intervizijo je torej zelo preprosto organizirati v vsakem delovnem okolju, kjer strokovni delavci želijo sproti razčlenjevati vprašanja, ki jih pri delu bremenijo, spoznati možnosti za drugačno ravnanje in dobiti podporo kolegic/ov. Najbolje je, če se v intervizijske skupine vključujejo tisti delavci, ki so bili pred tem v superviziji in so se pri tem naučili načina in metod dela, ki jih lahko uporabljajo tudi v interviziji.

## Vsebina in značilnosti intervizije

Intervizija je vrsta supervizije in metoda učenja, ki ima določene značilnosti. Gre za metodo učenja, pri kateri mala skupina kolegov s podobno stopnjo strokovne usposobljenosti in delovnih izkušenj vodi supervizijo s pomočjo vprašanj, ki se porajajo v njihovem delovnem okolju. Pri interviziji nihče od sodelujočih ne prevzame stalne vloge supervizorja, temveč člani to vlogo prevzemajo izmenično. (Hanekamp 1994: 503). Na ta način udeleženci izboljšujejo svojo kompetentnost, s tem ko reflektirajo svoje izkušnje in se iz njih učijo, utrjujejo strokovni jezik, ponotranjijo poklicno etiko, krepijo svojo poklicno identiteto, pridobivajo na moči, spoznavajo sebe in se spreminjajo. Pri analizi konkretnih problemov iz prakse člani skupine soustvarjajo inovativne rešitve.

Vsebina intervizije se vedno nanaša na konkretne delovne izkušnje članov skupine, ki so zanje aktualne in v katerih se je bodisi porodila neka dilema ali pa pojavil problem, ki ga član predstavi kot svoje supervizijsko oziroma intervizijsko vprašanje. Rešitve, ki jih intervi-

zijska skupina pomaga poiskati, so za intervizanta običajno takoj uporabne. Tako je pretok novih spoznanj v neposredno delo hiter in konstruktiven.

Intervizijska skupina na svojih srečanjih razpravlja o problemih, ki so povezani z delom in ne o tistih, ki izhajajo iz osebnega življenja. Tako se med člani utrjujejo kolegijski odnosi, naučijo se postavljati meje med profesionalnim in osebnim življenjem in razvi-

**Intervizijo je torej zelo preprosto organizirati v vsakem delovnem okolju, kjer strokovni delavci želijo sproti razčlenjevati vprašanja, ki jih pri delu bremenijo, spoznati možnosti za drugačno ravnanje in dobiti podporo kolegic/ov.**

jati čut za primerno bližino in distanco. Ta izkušnja jim lahko pomaga postavljati ustrezne meje tudi v odnosih do ljudi, s katerimi delajo, v šoli torej z učenci, starši, kolegi idr. Povratne informacije o tem, kako jih doživljajo člani skupine, jim dajo sliko o njih samih, s tem dobijo jasna sporočila, katere so njihove močne in šibke plati. Tako imajo možnost, da se postopoma in na neboleč način spreminjajo in osebno spreminjajo.

Intervizija daje članom možnosti za učenje ne le iz lastnih izkušenj, temveč tudi iz izkušenj drugih članov skupine. Učijo se zares prisluhniti kolegom v smislu aktivnega poslušanja in se s pomočjo empatije in asociacij tudi povezati z njihovo izkušnjo, vsa ta spoznanja pa kasneje uporabiti v podobnih lastnih profesionalnih situacijah.

Člani intervizijske skupine se učijo skupaj s kolegi. To učenje lahko doživljajo kot prijetno in razbremenilno izkušnjo in hkrati kot priložnost, da drug drugega bo-

**Ob delu v intervizijski skupini člani razvijajo večjo empatijo in senzibilnost do drugih, kar lahko prenašajo tudi na druge situacije.**

lje spoznavajo, razumejo in podpirajo. Ob vsakodnevnem hitenju so postali naši medčloveški odnosi površni, premalo smo pozorni drug na drugega in pogosto spregledamo stisko kolega, kolegice, sodelavca ali sodelavke. Ob delu v intervizijski skupini člani razvijajo večjo empatijo in senzibilnost do drugih, kar lahko prenašajo tudi na druge situacije. Učitelji bi morali biti pozorni in občutljivi za razpoloženje in morebitne stiske učencev, njihovih staršev, sodelavcev, tudi če teh verbalno ne izrazijo. Veliko pomeni že to, če človeku v stiski pokažemo razumevanje, empatijo in mu damo potrebno podporo.

S pomočjo intervizije udeleženci spoznavajo različne načine ravnanj in reagiranja kolegov pri njihovem delu in odnosih z ljudmi, s katerimi vzpostavljajo stike v polklicnem življenju. Na ta način se širi njihovo poznavanje raznovrstnosti dela (ne zgolj na teoretični ravni), nalog, ravnanj, postopkov, problemov in doživljanja

pri tem veljajo. Pri tem je največji poudarek na osebnih sporočilih (v žargonu so to »jaz sporočila«). To pomeni, da se posameznik ne skriva za drugimi, temveč jasno pove, kaj sam misli in doživlja in se ne boji reakcij drugih. Pozitivna sporočila članov intervizijske skupine vplivajo na samozavest posameznika, tista pa, ki ga opozarjajo na določeno neustrezno ravnanje, mu lahko pomagajo, da te odpravi. S tem delo v intervizijski skupini pripomore k osebni rasti članov.

## Intervizija je prostor, v katerem člani kreirajo močne rešitve, kjer se uveljavlja vsak član kot posameznik, hkrati pa se razvija tudi spodbudna in ustvarjalna skupinska klima.

strokovnjakov v vseh teh situacijah. Vse te podatke dobivajo iz prve roke, neposredno od kolegov, ki so določeno izkušnjo zares doživeli.

Intervizija, v kateri skupina kolegov išče najboljše možne načine ravnanja ob predstavljenih konkretnih primerih iz prakse, pomeni tudi soustvarjanje rešitve problema. Vsak član skupine pri tem doda nekaj svojega, originalnega, kar je značilno zanj in je nastalo na podlagi njegovih lastnih izkušenj. Tako je intervizija prostor, v katerem člani kreirajo možne rešitve, kjer se uveljavlja vsak član kot posameznik, hkrati pa se razvija tudi spodbudna in ustvarjalna skupinska klima.

Zelo pomembno je vzdušje v skupini. Člani intervizijske skupine lahko uspešno sodelujejo le, če drug drugemu dovolj zaupajo. K sproščnemu delovnemu

Kot smo že rekli, je bistvena razlika med supervizijo in intervizijo v tem, da delo v interviziji poteka brez zunanega supervizorja. Vsi člani intervizijske skupine se občasno neposredno preskušajo v vlogi intervizorja (iz praktičnih razlogov se je to poimenovanje že ustalilo). Ta vloga je zelo blizu tisti, ki jo opravlja supervizor. Tako intervizor prevzema tudi del njegovih odgovornosti. Vsak član ima možnost, da preskuša in razvija svojo spretnost za vodenje male skupine. Prednost intervizije je ravno v tem, da nikoli ne pride do koncentracije moči in avtoritete pri enem samem članu skupine.

Vsak član skupine je vsaj enkrat v času intervizijskega procesa tudi v vlogi intervizanta (tudi ta termin se je pri nas že uveljavil in pomeni enako kot supervizant), ko predstavi svojo zgodbo in postavi intervizijsko vprašanje. Pri reševanju tega vprašanja mu pomagajo vsi člani skupine, eden izmed njih pa, praviloma po vnaprejšnjem dogovoru, prevzame vlogo intervizorja. Pri obravnavi intervizijskega vprašanja tudi intervizor enakovredno sodeluje v vseh fazah procesa. Tako je dejansko moderator, ki usmerja delo skupine, ostaja pa član intervizijske skupine in je le »prvi med enakimi«.

Intervizor je odgovoren za potek dogajanja na srečanju. Pozoren mora

## Člani se v intervizijski skupini ne bojijo odkrito spregovoriti tudi o takšnih situacijah iz delovnega okolja, kjer so pokazali svoje šibke točke. Spoznavajo, da pri delu vsak član občasno doživlja stiske, blokade, nemoč, razočaranja in občutek neuspeha. Vendar pa to še ne pomeni, da je intervizant v svoji strokovni vlogi nekompetenten.

vzdušju v skupini prispeva tudi izenačenost članov glede na status, znanje in izkušnje, saj si tako lahko medsebojno zaupajo in se počutijo varne. Če opravljajo še isto vrsto dela ali naloge, ki so si podobne, je to razlog več za medsebojno razumevanje, za učinkovito učenje iz izkušenj kolegov, lastnih izkušenj, razbremenjevanje in medsebojno dajanje podpore.

biti na varno klimo v skupini in dobro počutje sodelujočih, skrbeti mora za to, da bodo imeli v skupini vsi enake možnosti. Posebno pozornost mora posvetiti intervizantu, ki je postavil vprašanje in mu omogočiti razmere, v katerih bo lahko sproščeno predstavil svoj problem. Intervizant pa s tem, ko predstavi svojo zgodbo in oblikuje intervizijsko vprašanje, prevzame odgovornost za vsebino srečanja, saj s svojim vprašanjem usmerja dogajanje in razmišljanje sodelujočih na točno določeno temo.

Intervizija daje priložnost za tesno sodelovanje s kolegi in tudi za samorefleksijo. Člani se v intervizijski skupini ne bojijo odkrito spregovoriti tudi o takšnih situacijah iz delovnega okolja, kjer so pokazali svoje šibke točke. Spoznavajo, da pri delu vsak član občasno doživlja stiske, blokade, nemoč, razočaranja in občutek neuspeha. Vendar pa to še ne pomeni, da je intervizant v svoji strokovni vlogi nekompetenten. Ta spoznanja pozitivno vplivajo na samopodobo članov intervizijske skupine.

Intervizija daje članom tudi možnost, da se naučijo opazovati sami sebe z določene distance, s humorjem in pripravljenostjo na spreminjanje.

S pomočjo intervizije se krepi tudi odgovornost delavcev. Cilj tega procesa je, podobno kot pri drugih vrstah supervizije, večja kompetentnost in avtonomnost strokovnjakov.

## Refleksija kot temelj izkustvenega učenja

Skozi intervizijski proces se člani učijo reflektiranja, pri čemer se načrtno spominjajo posameznih dogodkov, podoživljajo svoja čustva ob njih in jih sistematično razčlenjujejo. V tem smislu je intervizija tudi priložnost za trening refleksije, jasnega razmišljanja in analize lastnih čustev. Vprašanja za refleksijo postavljajo člani predvsem sami sebi, to pa pomeni, da nanje odgovarjajo brez strahu in predsodkov. Dobra refleksija je seveda možna le v skupini, kjer vladajo takšni odnosi, ki vsakemu članu zagotavljajo priložnost za varno in odprto podoživljanje svojih čustev in ravnanj, pri čemer vedo, da ne bodo nalezili na vrednotenje.

V poklicih za delo z ljudmi se je v zadnjem času uveljavil pojem reflektirane prakse. Redna refleksija strokovnjaku omogoča, da se pri svojem delu ves čas zaveda, kaj dela in kakšen pomen ima to delo za druge in zanj. Pri refleksiji uporablja ustrezna teoretična znanja in upošteva veljavne profesionalne vrednote. Bistvo reflektirane prakse je proces zavestnega povezovanja usvojenega znanja in vrednot, ki ga pri delu usmerjajo s svojo konkretno izkušnjo. Tako postane njegovo delo bolj transparentno (Thompson, Thompson 2008: 12).

Teorija brez prakse je malo uporabna, praksa brez teoretične podlage pa je celo nevarna. Za kakovostno delo je treba teorijo in prakso integrirati, saj teorija podpira prakso, praktične izkušnje strokovnjakov prispevajo k raziskovanju in razvijanju novih teorij (Thompson, Thompson Ibid: 20-21). Reflektirana praksa je proces

kritičnega pogleda na to, kar se je zgodilo, in tudi konkretna uporaba rezultatov spoznanj tega procesa, ki jih povežemo s svojim strokovnim znanjem (tako iz tehničnih, kot iz etičnih vidikov), da nam služijo za ravnanje v novih podobnih situacijah (Proctor 1999 v: Thompson, Thompson 2008: 27).

Refleksije je smiselno in koristno zapisovati, ker tako o vsem bolj razmislimo, poleg tega pa jih na ta način lažje ohranimo v spominu. Zapisovanje je pri refleksiji torej nepogrešljiv delovni pripomoček, lažje in temeljiteje jo opravimo, kadar jo tudi zapišemo. To nam omogoči, da se k zapisanemu še večkrat vrnemo, o vsem še enkrat premislimo, morda z drugega zornega kota in z večje distance. Ob ponovnem razmisleku lahko k zapisanemu še kaj dodamo ali pa ugotovimo, da je naš pogled s časovne distance nekoliko spremenjen. To nam spet postavi vprašanje o tem, kaj je vplivalo na drugačen pogled, kar je smiselno analizirati. Tudi vse kasnejše razmisleke - refleksije na refleksijo - je treba zapisati, saj je to dragoceno gradivo za naše učenje. Na ta način je proces naše refleksije daljši, intenzivnejši, bolj poglobljen in nam da jasnejšo sliko o vseh vidikih opravljenega dela. Brez verodostojnih zapiskov, ki odsevajo naše misli, doživljanja in ravnanje, nikakor ne moremo oceniti uspešnosti lastnega strokovnega dela, kakor tudi svojih prednosti in slabosti, ki nedvomno na to vplivajo. Brez zapisanih poglobljenih refleksij tudi ni učenja v superviziji.

## Teorija brez prakse je malo uporabna, praksa brez teoretične podlage pa je celo nevarna.

Reflektiranje izkušenj je za kakovostno opravljanje pedagoškega dela (in strokovnega dela na drugih področjih dela z ljudmi) nedvomno nujni sestavni del poklica. Za individualno ali samorefleksijo je potrebno veliko discipline in visoka odgovornost, poleg tega pa terja tudi določen čas. Takšno refleksijo je smiselno in koristno nadgraditi z možnostjo refleksije v skupini, kjer lahko posameznik dobi povratne informacije o svojem ravnanju. Takšno priložnost omogoča supervizija (in intervizija), ki si je brez refleksije kot temeljnega orodja sploh ne moremo predstavljati.

## Pravila za delo intervizijskih skupin

Kot vse organizirane skupine, mora tudi intervizijska opredeliti način svojega delovanja. Da bi člani zagotovili varno klimo za delovanje skupine, se morajo že na prvem srečanju dogovoriti o vsem, kar bo usmerjalo njihovo delo in kmalu po začetku procesa izoblikovati in podpisati intervizijski dogovor. Ta dogovor vsak >



član podpiše in s tem prevzame tudi osebno odgovornost, da bo sprejeta določila spoštoval. Poleg tega, kar določijo člani konkretne intervizijske (ali supervizijske) skupine, pa obstaja tudi nekaj splošnih pravil, ki jih morajo spoštovati vsi tisti, ki intervizijske skupine organizirajo in v njih delujejo. Tukaj jih bomo na kratko navedli.

Člani naj se v intervizijsko skupino vključijo prostovoljno, saj samo želja posameznika po sodelovanju lahko zagotavlja njegovo aktivno sodelovanje. Aktivno udeležbo lahko pričakujemo le od članov, ki so za intervizijsko delo motivirani in so se za to odločili prostovoljno.

V intervizijski skupini lahko sodelujejo le tisti člani, ki delajo v praksi, saj le tako nastajajo njihove zgodbe, ki jih v skupini predstavljajo kot svoje avtentične in aktualne delovne izkušnje, v katerih so nastala določena vprašanja.

Člani skupine morajo biti po stroki, znanju, delovnih izkušnjah in statusu čim bolj izenačeni. Le tako bodo

## Da bi člani zagotovili varno klimo za delovanje skupine, se morajo že na prvem srečanju dogovoriti o vsem, kar bo usmerjalo njihovo delo in kmalu po začetku procesa izoblikovati in podpisati intervizijski dogovor.

delovne izkušnje, ki jih bodo člani predstavljali, medsebojno primerljive in bo vsakdo lahko enakopravno sodeloval pri iskanju možnih rešitev predstavljenega intervizijskega vprašanja.

Za varnost članov skupine je pomemben tudi dogovor, da bodo stvari, o katerih bo tekla beseda na srečanjih, tam tudi ostale. Vsak član se mora torej zavezati k molčečnosti. Z etičnega vidika pa je bistveno tudi to, da o odsotnih članih skupina ne razpravlja.

V isti intervizijski skupini ne morejo sodelovati člani, ki so v kakršnikoli drugi medsebojni povezavi (tesni prijatelji, nadrejeni in podrejeni, sorodniki, partnerji ipd.). Prav tako v skupini ne sme biti nikakršnih hierarhičnih odnosov, saj sicer ne moremo pričakovati sproščene in odprte komunikacije.

## Delavci se bodo lažje odločili za vključevanje v intervizijske skupine, če bo to v njihovem delovnem okolju priznано kot delo, kar to nedvomno tudi je in jih bodo tudi nadrejeni spodbujali za sodelovanje.

Učenje poteka intenzivneje, če vse dogajanje sprti dokumentiramo. Zato je dobro, da se skupina dogovori (in to zapiše) o tem, da bodo člani svoje refleksije na intervizijska srečanja redno zapisovali in si jih medsebojno pošiljali. To omogoča boljše medsebojno spoznavanje članov skupine in spoštovanje njihove različnosti.

Jasno je, da vsaka intervizijska skupina lahko izoblikuje svoja pravila, ki postanejo s trenutkom podpisa intervizijskega dogovora tudi obvezujoča za vse člane.

## Potek intervizije

### a) Zagotavljanje pogojev za intervizijo

Intervizijska skupina lahko uspešno deluje le, če si člani pred začetkom dela zagotovijo ustrezne pogoje za delo. Sem sodi najprej ustrezen prostor za nemoteno

skupinsko delo in razpoložljiv čas (najmanj dve šolski uri za vsako srečanje) vseh članov intervizijske skupine. Skupina se mora takoj na začetku tudi dogovoriti, koliko časa bo delovala. Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da je intervizija

(tako kot druge supervizije) proces, ki zahteva svoj čas. Smiselno se je torej dogovoriti za sodelovanje, ki bo trajalo minimalno eno šolsko leto, torej za deset srečanj. Še veliko bolje pa se je takoj na začetku odločiti za dveletno intervizijo (20 srečanj).

Za uspešno intervizijsko delo je potrebno tudi spodbudno delovno okolje intervizantov. Delavci se bodo lažje odločili za vključevanje v intervizijske skupine, če bo to v njihovem delovnem okolju priznано kot delo, kar to nedvomno tudi je in jih bodo tudi nadrejeni spodbujali za sodelovanje.

Skupina ne sme biti niti premajhna niti prevelika. Najprimerneje je, če v njej sodeluje od 4 do 6 članov, da je v njej dovolj interakcij in je zagotovljena popolna komunikacija. Prav tako je pomembna primerna sestava skupine, da bodo člani drug drugemu dovolj zaupali in bodo sposobni ustvariti prijetno delovno klimo v skupini.

Glede na to, da skupine ne vodi supervizor, mora imeti vsaj nekaj članov

predhodne izkušnje s supervizijo, še bolje pa je, če imajo vsi možnost, da se usposobijo za delo v intervizijski skupini (poseben seminar z delavnicami). Udeleženci (ali vsaj nekateri izmed njih) morajo poznati ustrezne intervizijske delovne metode in tehnike, ki jih bo skupina uporabljala pri analizi postavljenih intervizijskih vprašanj in iskanju rešitev zanje.

## b) Potek intervizijskega srečanja

Supervizija (in s tem tudi intervizija) je sistematičen proces, katerega cilj je predvsem izkustveno učenje udeležencev, zato mora biti ustrezno strukturirano tudi vsako njihovo srečanje. Na srečanja se morajo vsi člani skupine dobro pripraviti, saj so vsi odgovorni za dosežke lastnega, pa tudi skupnega dela. Tako kot v superviziji postavlja jo člani skupine vprašanja iz svojega delovnega konteksta in iščejo zanje ustrezne odgovore.

Priprava intervizanta zahteva razmislek o vsebini, ki jo bo prispeval na naslednjem srečanju. Pripraviti mora torej svojo zgodbo z natančnim in jedrnatim opisom konkretne situacije, ki je sprožila dilemo, iz katere izhaja vprašanje, ki ga bo postavil skupini. Intervizijsko vprašanje mora biti postavljeno jasno in jedrnato, da ga lahko vsi sodelujoči razumejo na enak način.

Priporočljivo je, da vse to tudi opiše in pošlje kolegu/-ici, ki bo na naslednjem srečanju v vlogi intervizorja. Skupina se lahko tudi dogovori, da intervizant gradivo pošlje vsem članom skupine, da se lahko vsi vnaprej dobro pripravijo na delo.

Priprava člana, ki bo na srečanju v vlogi intervizirja, pa obsega razmislek o poteku obravnave postavljenega intervizijskega vprašanja in o izbiri metode, ki bi temu najbolj ustrezala. Če pozna temo naslednjega srečanja, lahko tudi vnaprej oblikuje določena vprašanja, ki jih bo postavil intervizantu, in bodo pripomogla k analizi in razjasnitvi situacije. Sem sodi tudi pozorno branje refleksij članov skupine in lastnih zapiskov s prejšnjega srečanja. Smiselno je tudi, da pripravi vprašanja za refleksijo na prejšnje srečanje.

Ne glede na izbrano metodo ali tehniko dela pri iskanju rešitev za postavljeno intervizijsko vprašanje, ki jih uporabljamo pri interviziji, imajo srečanja določene standardne sestavne dele:

- Določitev vlog na konkretnem srečanju (če to ni bilo dogovorjeno vnaprej): izbrani intervizor prevzame vodenje skupine.
- Osvetlitev trenutnega počutja članov skupine: s

tem se udeleženci razbremenijo in povežejo drug z drugim in s trenutno situacijo. Povedo lahko, kaj so pomembnega doživeli po zadnjem srečanju, če in kolikor to sami želijo.

- Kratka refleksija zadnjega srečanja: ob tem se skupina vsebinsko poveže s skupno izkušnjo, lahko se tudi pojasni kakšne nejasnosti ali ozavestijo različna doživljanja in percepcije članov.
- Predstavitev zgodbe in formulacija intervizijskega vprašanja: člani skupine predstavitev pozorno poslušajo, da bi čim bolj razumeli položaj intervizanta. Intervizor po potrebi intervizantu pomaga pri jasni formulaciji vprašanja, da bo razumljivo vsem sodelujočim.
- Analiza intervizijskega vprašanja: poteka v skladu z izbrano metodo oziroma tehniko dela, ki člane usmerja, da pridejo do cilja.

**Priprava intervizanta zahteva razmislek o vsebini, ki jo bo prispeval na naslednjem srečanju. Pripraviti mora svojo zgodbo z natančnim in jedrnatim opisom konkretne situacije, ki je sprožila dilemo, iz katere izhaja vprašanje, ki ga bo postavil skupini**

- Evalvacija srečanja: vsak od članov pove, kako se je ob delu počutil, kaj je novega in uporabnega spoznal in kako bo to v prihodnje lahko uporabil pri svojem delu.
- Dogovor za naslednje srečanje: določitev kraja (če ni stalen), dneva in ure srečanja in katera dva izmed članov skupine bosta v vlogah intervizorja in intervizanta.

Tako strukturirano srečanje običajno traja dve šolski uri.

## c) Intervizijski proces

Tako kot vsaka druga supervizija tudi intervizija poteka kot kontinuiran in sistematičen proces, v katerem lahko prepoznamo določene faze. Običajno ta proces poteka spontano in ne da bi se ga sodelujoči sploh zavedali. Vendar pa je pomembno, da (vsaj nekateri) člani skupine poznajo značilnosti supervizijskega/intervizijskega procesa in usmerjajo člane, da ravnajo v skladu z njimi, saj je v vsaki izmed njih poudarek na določeni aktivnosti. Te faze so:

- Informativna faza: dogovarjanje za sodelovanje in priprava prvega srečanja.
- Uvodna faza: dogovori o skupinskih in osebnih ciljnih intervizije in o načinu medsebojnega sodelovanja. Medsebojne odnose in pravila delovanja >

skupine člani intervizijskih skupin urejajo s sklenitvijo intervizijskega dogovora (kot pri superviziji).

- S sklenitvijo intervizijskega dogovora se sklene uvodna faza procesa in začne srednja ali delovna faza.
- Srednja ali delovna faza: zajema največ srečanj in je intenzivna tako glede obravnavanih intervizijskih

nju konstruktivnih rešitev za nastale probleme. Tako je učenje premalo učinkovito.

Lahko se zgodi, da člane skupine zanese in se loteva tudi aktualnih organizacijskih, tehničnih, pravnih, ekonomskih in drugih problemov, povezanih z delom, ob čemer pa se čutijo nemočne, ker situacije sami ne morejo spremeniti. Takšnim razpravam se je najbolje vnaprej izogniti in predlagati razpravo o njih na ustreznih mestih. Včasih pride tudi do nekonstruktivnega kritiziranja sodelavcev in nadrejenih, kar ni daleč od navadnega opravljanja, čemur pa intervizija prav gotovo ni namenjena.

## Pomembno je, da (vsaj nekateri) člani skupine poznajo značilnosti supervizijskega/intervizijskega procesa in usmerjajo člane, da ravnajo v skladu z njimi.

skih vprašanj, kakor tudi medsebojnih odnosov med člani. Na polovici načrtovanih srečanj (morda po prvem letu delovanja oziroma ro srečanjih), skupina oceni svoje dotedanje delovanje, tako da opravi vmesno evalvacijo.

- Sklepna faza: skupina počasi sklene svoje sodelovanje in to na vsebinski, odnosni in procesni ravni. Ob zaključku skupina opravi še temeljito sklepno evalvacijo. Pri tem vsak udeleženec pripravi svoje evalvacijsko poročilo, ki ga posreduje ostalim članom intervizijske skupine, na srečanju pa se člani o vsem izrečenem temeljito pogovorijo in svoje sodelovanje primerno zaključijo. Ob tem je treba izreči dejstvo, da se ista skupina na enak način najverjetneje ne bo več srečevala. Ob slovesu je primerno pripraviti tudi skromno slovesnost in morebiti izmenjati simbolična darila.

Navedenim pastem se skupina lahko izogne tako, da upošteva pravila, ki veljajo v interviziji, in tudi s pomočjo posebnih delovnih metod, ki se uporabljajo v vseh vrstah supervizije. K temu pripomore tudi redno in sistematično zapisovanje vsega dogajanja na intervizijskih srečanjih (intervizijska poročila). Pri tem je pomembna tudi vloga vsakokratnega intervizorja, ki mora poskrbeti za ustrezno vsebino in intervenirati, kadar razprava zaide v napačno smer.

## Evalvacija izkušenj intervizije študentov

Študenti socialnega dela imajo v svojem študijskem programu predmet Supervizija v socialnem delu, v okviru katerega se usposablja za intervizijsko delo. V času prakse sami organizirajo intervizijske skupine s štirimi člani, ki se redno sestajajo in obravnavajo vprašanja, na katera so naleteli pri delu. O intervizijskih srečanjih pišejo poročila, ki jih oddajajo svojim mentorjem na fakulteti, s katerimi imajo tudi redne konsultacije. Za potrebe mednarodne raziskave o superviziji študentov socialnega dela (uredili: Hees Van, Godelieve, Geisser-Pilz, Brigitte 2010) smo opravili kvalitativno raziskavo o interviziji študentov in za mnenje o uspešnosti povprašali študente, njihove mentorje na učnih bazah in mentorje na fakulteti. Razpravo o tem smo organizirali v fokusnih skupinah, v katerih je bilo od 8 do 12

### d) Možne pasti intervizije

Zaradi prijetne in spodbudne klime in medsebojnega zaupanja se lahko zgodi, da si člani intervizijske sku-

Zaradi prijetne in spodbudne klime in medsebojnega zaupanja se lahko zgodi, da si člani intervizijske skupine dajejo predvsem podporo in tolažbo ob zapletenih delovnih situacijah in ne vztrajajo dovolj pri iskanju konstruktivnih rešitev za nastale probleme. Tako je učenje premalo učinkovito.

pine dajejo predvsem podporo in tolažbo ob zapletenih delovnih situacijah in ne vztrajajo dovolj pri iska-

članov (4 skupine študentov, 2 skupini mentorjev na učnih bazah in 1 skupina mentorjev na fakulteti), ne-



kaj respondentov pa je na vprašanja odgovarjalo individualno. Odgovore študentov (odgovorov obeh skupin mentorjev tukaj ne bomo navajali), ki smo jih dobili na zastavljena vprašanja povzemamo:

Študenti svoje izkušnje v intervizijskih skupinah ocenjujejo kot zelo dobre (1 FS) ali dobre (3 FS). Večina respondentov meni, da intervizija študentov dopolnjuje supervizijo, ne more pa je nadomestiti. Ena fokusna skupina študentov pa je prepričana, da intervizija popolnoma zadošča za potrebe študentov.

Študenti se ciljev intervizije bolj ali manj zavedajo, enačijo jih s cilji supervizije in kot najpomembnejše navajajo naslednje: učenje s pomočjo izkušenj drugih in razvijanje kompetenc (2 FS), medsebojna opora (3 FS), pomoč pri rešitvi konkretnega problema (1 FS), sprostitvev (2 FS), osebna rast članov skupine (1 FS). Nekaj odgovorov se nanaša tudi na pomen učenja za opravljanje različnih vlog v skupini.

Na intervizijskih srečanjih so študenti obravnavali različne teme in z njimi povezana intervizijska vprašanja. Najpogostejša so bila vprašanja o odnosih z uporabniki (kako vzpostaviti delovni odnos, način komunikacije, pomoč uporabniku v konkretni situaciji, odgovornost do uporabnikov, kako ohranjati meje v odnosih ipd.). Na drugem mestu so vprašanja, povezana z odnosi do mentorjev na učnih bazah (komunikacija, premalo opore, razočaranja glede njihove kompetentnosti ...). Obravnavali so tudi teme, vezane na osebne ovire posameznih študentov pri delu: stiske ob soočanju z novim delovnim okoljem in delovnimi nalogami. Ocenjujemo, da so bile vse predstavljene teme relevantne.

Zanimalo nas je tudi vprašanje o uspešnosti intervizijskih skupin pri reševanju konkretnih vprašanj njihovih članov. Študenti so odgovorili, da so bili pri tem deloma uspešni (3 FS) ali pa v celoti uspešni (1 FS). Le ena študentka, ki je odgovarjala individualno, je odgovorila, da skupina pri reševanju vprašanj ni bila uspešna.

Študenti v intervizijskih skupinah torej lahko uspešno iščejo rešitve za manj zapletene probleme, pri obravnavi kompleksnejših pa bi potrebovali pomoč osebe z več znanja in izkušenj - mentorja ali supervizorja.

Na vprašanje o tem, kako se na intervizijskih skupinah soočajo z etičnimi dilemami, pa sta dve fokusni skupini študentov odgovorili, da včasih temu niso dorasli.

Intervizijska skupina ni našla ustreznih rešitev v primerih zapletenih problemov, ko jim njihovo znanje in izkušnje niso zadoščali, da bi našli ustrezne odgovore

**Študenti v intervizijskih skupinah lahko uspešno iščejo rešitve za manj zapletene probleme, pri obravnavi kompleksnejših pa bi potrebovali pomoč osebe z več znanja in izkušenj - mentorja ali supervizorja.**

in možnosti rešitve (3 FS), včasih tudi niso imeli ideje za najprimernejši način ravnanja z določeno skupino uporabnikov (1 FS).

Želeli smo tudi izvedeti, katere izmed metod oziroma tehnik dela so študenti najpogosteje uporabljali pri reševanju intervizijskih vprašanj. Odgovori so bili precej podobni: največkrat so uporabili incident metodo (vse

**Nikakršnega dvoma ni, da učitelji in šolski svetovalni delavci ne bi mogli uspešno delovati v intervizijskih skupinah, le organizirati bi se morali.**

FS), na drugem mestu je metoda asociacij. Takšni odgovori so bili pričakovani, saj se za uporabo teh metod študenti pred odhodom na prakso (vsaj deloma) usposobijo.

Študente smo tudi prosili, da odgovorijo, kaj so prednosti in pomanjkljivosti intervizije, kakršno imajo organizirano. Njihove odgovore smo kategorizirali v skupine in jih navajamo kot konkretne izjave:

a) Prednosti:

- Klima: zaupnost, varnost, sprostitvev, izenačenost članov skupine, solidarnost, regularnost srečanj, strukturirani način dela ...
- Možnosti za učenje: izmenjava izkušenj, povezovanje teorije in prakse, primerjanje različnih pogledov na problemsko situacijo, preizkušanje različnih vlog v skupini, uporaba različnih intervizijskih metod idr.

b) Pomanjkljivosti:

- Pomanjkanje znanja in izkušenj (nekaj izjav: včasih predlogi rešitev niso realni, vsi vidimo le eno samo možnost rešitve in nismo sposob-

ni stopiti iz določenega okvirja, imamo enake slepe pege, dvom v lastno sposobnost za iskanje rešitev, zadovoljimo se z rešitvijo »iz prve roke« in se ne potrudimo dovolj ...).

- Premajhna odgovornost: klepetanje, preskakanje na druge teme, premalo discipline v skupini, nekateri člani skupine niso dovolj resni ...

Iz navedene raziskave izhaja, da ima intervizija v študijskem procesu za socialno delo pomembno mesto. V intervizijski skupini dobijo oporo, ki pospešuje njihov učni proces in povezovanje teorije s prakso, dobijo priložnost, da odprto govorijo o problemih, na katere naletijo v praksi, se razbremenijo strahov in razvijajo zaupanje vase. Študenti se za to delo čutijo dovolj kompetentne, čeprav imajo pri obravnavi kompleksnejših praktičnih problemov in zapletenih etičnih dilem še premalo znanja in izkušenj. Zato potrebujejo pomoč mentorja ali supervizorja (Poštrak, Milošević Arnold, v: Hess, Geisser-Pilz 2010: 124-138).

## Sklep ali koraki do intervizije na šolah

Iz opisanih ciljev supervizije, in s tem tudi intervizije, lahko ugotovimo, da ima ta proces številne pozitivne učinke, ki se kažejo pri delu in v osebnem življenju posameznika, običajno pa tudi v delovnem okolju, kjer intervizijske skupine delujejo. Ti pozitivni učinki so: večja kompetentnost za delo, opora in razbremenitev strokovnjakov, osebni razvoj, utrjevanje poklicne etike, krepitev moči strokovnih delavcev, boljše zavedanje poklicne identitete, utrjevanje uporabe strokovnega jezika idr.

Glede na lastne izkušnje z intervizijo lahko trdimo, da se vse intervizijske skupine dokaj uspešno spopadajo z različnimi dilemami in problemi iz prakse sodelujočih. Nikakršnega dvoma ni, da učitelji in šolski svetovalni delavci ne bi mogli uspešno delovati v intervizijskih skupinah, le organizirati bi se morali. Za uvedbo te metode učenja, podpore, osebnega razvoja, skrbi za zagotavljanje dobre prakse in skladnih medsebojnih odnosov v naših šolah, bi bilo treba storiti le nekaj ustreznih korakov:

Intervizija bi na šolah lahko zaživela le, če bi pobuda za to prišla z Zavoda RS za šolstvo, ki bi zagotovil, da bi njen namen in vsebino spoznali tudi ravnatelji.

Organizacija seminarjev za učitelje in šolske svetovalne delavce, na katerih bi spoznali metodo intervizije in se tudi (vsaj deloma) usposobili za njeno uporabo. Ko bi metodo enkrat spoznali, bržkone ne bi potrebovali dodatne zunanje motivacije, temveč bi se za sodelovanje odločili.

Na posameznih šolah bi bilo treba imenovati koordinatorje intervizijskih skupin (za to so najprimernejši svetovalni delavci, ki imajo pogosto več izkušenj s supervizijo in intervizijo). Vloga koordinatorja je, da objavi razpis in na podlagi prijav izdela spisek ljudi, ki bi želeli sodelovati v interviziji in pomaga pri sestavljanju skupin (po 6 članov glede na sorodnost dela) in pri organizaciji prvih srečanj.

Koordinator bi vodil tudi evidenco intervizijskih skupin, usklajeval termine srečanj in pomagal pri zagotavljanju ustreznega prostora za delo.

Skupine bi za svoje delo potrebovale priročnik z navodili za delovanje intervizijskih skupin (tega bi lahko izdelal Zavod RS za šolstvo).

## Viri in literatura:

1. Hanekamp, Henk (1992). Intervizija. *Socialno delo* 33,6: 503-506.
2. Juul, Jesper, Jensen, Helle (2011). Vzgojno delovanje v vrtcu in šoli. *Šolsko svetovalno delo* XV, 3-4: 61-73.
3. Milošević Arnold, Vida (2008). *Priročnik za intervizijo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
4. Milošević Arnold, Vida (2008). Zapisovanje kot podpora refleksiji in evalvaciji prakse. V: Poštrak, Milko (ur.), Urek, Mojca (ur.), *Zapisovati socialno delo*. Zbirka katalog socialnega dela. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. 84-99.
5. Poštrak, Milko, Milošević Arnold, Vida, (2010). The intervision groups in Slovenia. V: Hees Van, Godelieve (ur.), Geisser-Pilz, Brigitte (ur.). (2010). *Supervision meets education: supervision in the bachelor of social work in Europe*. Maastricht: CESRT Reaserch Centre on Social Integration, Zuyd University. 124-138.
6. Sue Thompson, Niel, Thompson (2008), *The Critically Reflective Practitioner*. London: Palgrave Macmillan.