

Oportunitats, avantatges i beneficis de l'ús de la intervisió per part dels i les professionals de la intervenció social

Opportunities, Advantages and Benefits in the Use of Intervision Among Social Intervention Professionals

Dr. Daniel Fierro-Arias¹

ORCID: 0000-0003-2680-4325

Recepció: 18/12/24. Revisió: 02/02/25. Acceptació: 18/02/25

Per citar: Fierro-Arias, Daniel. (2025). Oportunitats, avantatges i beneficis de l'ús de la intervisió per part dels i les professionals de la intervenció social. *Revista de Treball Social*, 228, 15-40. <https://doi.org/10.32061/RTS2025.228.01>

Resum

L'objectiu d'aquest article és explorar idees sobre les oportunitats, els avantatges i els beneficis ("OAB") experimentats en utilitzar la metodologia d'intervisió per part de professionals d'intervenció social que treballen a Catalunya. Es va dur a terme una anàlisi de contingut categorial en termes d'OAB, basada en entrevistes semiestructurades a sis professionals de la intervenció social, participants en sessions contínues d'intervisió. Les persones entrevistades comuniquen múltiples OAB derivats de la intervisió: reflexionar detingudament sobre els temes d'interès per aprendre, intercanviar recursos i millorar diversos aspectes humans; revisar situacions dels serveis i els equips; modificar i introduir pràctiques; detectar i treballar conflictes, i tenir cura de la qualitat dels serveis; tot i que s'han de donar certes condicions perquè la intervisió funcioni adequadament. A partir d'aquests OAB, es poden fer recomanacions per al desenvolupament i l'autoavaluació dels equips per tal de millorar les sessions d'intervisió, que al seu torn poden tenir un impacte en l'atenció i la cura prestades a les persones ateses i en el benestar dels i les professionals i els equips. Sembla convenient integrar la intervisió com a pràctica habitual en els serveis d'atenció a les persones.

1 Fundació Plataforma Educativa. jfierro@pegrup.cat

Paraules clau: Intervisió, grup de supervisió entre iguals, professionals d'intervenció social, interaccions laborals, anàlisi de contingut.

Abstract

The purpose of this article is to explore the opportunities, advantages and benefits (OAB) associated with the use of intervision by social intervention professionals in Catalonia, Spain. A categorical content analysis was conducted, based on semi-structured interviews with six social intervention professionals who participate in continuous intervision sessions. Interviewees report multiple OABs derived from intervision: in-depth reflection on topics of interest; opportunities to learn, exchange resources and improve various human aspects; reviewing service situations and team dynamics; modifying and introducing practices; detecting and addressing conflicts; and ensuring quality service. However, certain conditions must be met for intervision to function effectively. Based on these OABs, recommendations can be proposed for team development and self-assessment to improve intervision sessions, which in turn can enhance the care provided to service users and the well-being of professionals and teams. Integrating intervision as a regular practice into care services appears to be a valuable approach.

Keywords: Intervision, peer supervision group, social intervention professionals, work interactions, content analysis.

Introducció

En el marc del treball en equip en intervenció social amb persones desfavorides, en situació d'exclusió social o en risc de patir-la, la intervisió pot plantejar-se com un espai per reflexionar sobre la pràctica professional, per assessorar i per donar i rebre suport entre professionals des d'una relació horitzontal.

Erpenbeck (2001) defineix la intervisió com un assessorament sistemàtic entre iguals, normalment professionals de l'àmbit social, que serveix per reflexionar sobre situacions i processos que sorgeixen durant l'exercici de la pràctica laboral diària, amb l'objectiu que quedin clars i transparents. Companys i companyes de professió es reuneixen per parlar de problemes o situacions concretes. Sovint, qualsevol de les persones que hi assisteixen pot plantejar una situació que ha sorgit a la feina (Smets i Rispens, 2014), però també pot passar que el grup planifiqui qui ha de presentar o abordar una situació, amb rols distribuïts i intercanviables (Tietze, 2010).

Les anàlisis en profunditat de la literatura existent sobre intervisió mostren que s'utilitzen termes diversos per definir-la (Staempfli i Fairtlough, 2019), tot i que els criteris generalment acceptats inclouen: una reunió dirigida per iguals, sense facilitadors externs; l'ús de rols específics en una mateixa sessió i amb reciprocitat, i centrar-se en situacions de la pràctica professional considerades rellevants per al benestar dels i les professionals o de la pràctica mateixa. Tietze (2010) també proposa termes en anglès com ara *peer-group supervision* (supervisió en grup d'iguals), *consultation* (consulta) o *counselling* (aconsellament), que a vegades s'utilitzen com a sinònims d'intervisió, però que no comparteixen exactament la mateixa aplicació ni característiques metodològiques.

La intervisió és també un espai específic per a la reflexió, que permet visualitzar la pràctica professional des de fora, amb més consciència, lluny del context de pressió en el qual es du a terme una intervenció o es prenen les decisions. A més, la intervisió també permet aprofitar el potencial dels recursos dels i les professionals per desenvolupar idees i estratègies. La recerca confirma els efectes de l'aplicació de la intervisió en la millora de la motivació, la satisfacció i la reducció de la càrrega de treball, i alhora la percepció d'aquesta reducció, entre altres beneficis (per exemple, Diaconescu, 2015; Nieuwenhuijse et al., 2022; Sonneveld et al., 2020). La seva pràctica acostuma a ser ben rebuda, percebuda com un suport amb resultats gairebé sempre positius; tot i que no es disposa d'una revisió exhaustiva sobre l'estudi de la intervisió amb relació a la formació, l'educació i el treball socials (Staempfli i Fairtlough, 2019).

Cuidar i atendre persones necessitades pot tenir un efecte negatiu en el benestar del personal professional en tots els àmbits (físic, psicològic, emocional i relacional), motiu pel qual cal prestar-hi atenció i centrar-se en les condicions de treball, atès que alguns efectes negatius poden ser duradors (Losada et al., 2019). Segons Diaconescu (2015), l'estrès traumàtic secundari entre els treballadors i les treballadores socials que atenen

persones traumatitzades roman desatès perquè generalment es coneix poc, queda minimitzat o no es reconeix com un problema social. En conseqüència, aquests treballadors i treballadores no accedeixen ni es beneficien dels recursos que se'ls podria oferir i que són necessaris per formar-se específicament en estrès traumàtic secundari, prevenir-lo o superar-lo. La intervisió és una de les estratègies recomanades per fer front als seus efectes.

Erpenbeck (2001) també afirma que la intervisió permet i pretén crear una xarxa en què els membres puguin conèixer-se cada vegada més, en un entorn que serveixi de base per a la solidaritat, la prestació de suport a la vida laboral, la creació de contactes i l'intercanvi eficaç d'informació. Segons l'autora, les persones que participen en processos d'intervisió han de compartir professió o treballar en àrees similars, encara que l'abast es pot ampliar als contextos o institucions on treballen.

Aquest nou grup s'estableix sense jerarquies i principalment amb l'objectiu de plantejar als i les assistents problemes o casos que causin insatisfacció; problemes de treball difícils de resoldre, no aclarits o que requereixin reflexió; si s'experimenta insatisfacció professional, o si hi ha interès a aprendre, ampliar l'horitzó de treball i plantejar-se nous reptes. Saber que companys amb punts de vista diferents viuen situacions similars permet als treballadors i les treballadores socials relaxar-se i enfortir-se emocionalment (també Akhurst i Kelly, 2006). A més, els consells donats i rebuts no venen condicionats per haver pagat o donat res a canvi. La intervisió també serveix per desenvolupar estratègies laborals i per practicar la gestió de conflictes, una vegada les professionals han tornat al treball amb el seu equip.

Altres estudis confirmen també que la pràctica de la intervisió permet assolir un cert grau de qualitat professional (per exemple, Wender, 2010; Vera et al., 2009), cosa que es tradueix en un augment de l'eficàcia del treball fet. Erpenbeck (2001) adverteix que la intervisió no ha de considerar-se “una solució d'emergència o una solució de baix cost, sinó que ha d'entendre's com una veritable forma d'autosuficiència” (p. 57). Més endavant aprofundirem en els avantatges i els beneficis de la intervisió.

De la supervisió a la intervisió

La supervisió en l'àmbit de la intervenció social es concep com un suport als professionals que es concreta en la revisió del treball fet i dels sentiments que l'acompanyen (Quílez, 2018). També es considera com una espècie d'entrenament permanent perquè tard o d'hora puguin fer aquesta revisió *per si mateixos*, la qual cosa els dota de més autonomia, seguretat i satisfacció en el desenvolupament de la seva pràctica professional, i millora l'eficàcia i la qualitat del treball (Puig, 2009).

La supervisió no “dona” solucions o eines per si sola, sinó que és un mitjà perquè els professionals desenvolupin *la seva pròpia* capacitat, en revisar les seves accions i en estar disposats a invertir en el seu propi

benefici. Ruf (2006) afegeix que es conforma com “un recurs preventiu d'higiene mental pels tècnics que atenen persones amb risc de patiment psíquic, de dependència i d'exclusió social” (p. 31). La posició de distància relativa del supervisor respecte a les funcions i els problemes laborals es tradueix en una oportunitat perquè els treballadors supervisats descobreixin les seves pròpies maneres de reaccionar o d'actuar, així com les seves fortaleeses, capacitats i possibilitats. Segons Ruf, les preguntes i els suggeriments que fa el supervisor, com poden fer els companys mateixos més endavant, creen un model perquè els professionals aprenguin a qüestionar amb esperit crític i ètic el servei o l'atenció que presten. Per exemple, Nieuwenhuijse et al. (2022) troben que la intervistió pot ajudar els cuidadors professionals a millorar la seva comprensió de les necessitats de les persones amb múltiples discapacitats i discapacitats intel·lectuals importants, la qual cosa pot proporcionar més satisfacció i gaudi del treball i ajudar a relativitzar les respostes emocionals.

La intervistió i la supervisió es complementen, alhora que la intervistió també pot reforçar la supervisió, ja que suposa un estalvi de temps i d'altres recursos. Akhurst i Kelly (2006) proposen que els models de supervisió en grup d'iguals i de supervisió individual tenen una relació complementària.

Erpenbeck (2001) afegeix que en l'àmbit del treball social la reflexió no és un domini exclusiu de la supervisió professional, sinó que és present en *tothom*, en cada interacció i en el conjunt del grup. Si les sessions o reunions de treball estan planificades i organitzades, la reflexió pot produir-se de manera sistemàtica i protegida. Això pot afavorir l'aparició d'alguna forma d'intervistió. D'altra banda, els supervisors actuen com a facilitadors dels diferents assoliments que permeten el desenvolupament de la perícia de l'equip. Una supervisió de grup estructurada, com la descrita per Wilbur (1991, citat per Akhurst i Kelly, 2006) té el potencial d'adaptar-se a supervisió en grup d'iguals sense la presència o designació d'una persona supervisora, ja que els i les participants s'adapten ràpidament a l'estructura, cosa que proporciona “una estructura útil per fer ús del grup d'iguals on un membre actua com a facilitador” (p. 4).

Existeix un ampli ventall de formes de supervisió en grup. Com proposa Inskipp (2002), pot observar-se un canvi en relació amb les funcions i activitats del supervisor o facilitador i els participants. Al començament, el supervisor actua més però després, a mesura que el grup funciona cada vegada amb més autonomia, la supervisió entre iguals comença i sorgeix la intervistió.

En la supervisió entre iguals, els membres negocien diversos aspectes: estructura, lideratge, funcions i responsabilitats. Tot això s'especifica per deixar clares les expectatives i com es duran a terme les tasques. Tietze (2010) afegeix que la intervistió es caracteritza per centrar-se en situacions de la pràctica professional, basar-se en un sistema de grup, i ser un procés amb rols específics, que són recíprocs i intercanviables. Així mateix, segons Akhurst i Kelly (2006), l'estructura triada per un grup determina els

temes que es debatran, la manera de presentar el material, les aportacions dels membres i la quantitat de temps dedicada a les activitats escollides.

Finalment, la formació en intervisió coincideix amb la supervisió en grup cooperativa, en què les funcions principals del supervisor, a més de supervisar, són facilitar, modelar i formar reflexivament en tasques i tècniques d'intervisió.

En resum, la intervisió va més enllà de la reflexió en grup; la seva metodologia implica que es dugui a terme mentre s'analitzen casos o situacions. Constitueix no només una "supervisió entre iguals", sinó una metodologia caracteritzada per *l'horitzontalitat i la construcció d'alternatives, interpretacions i solucions* per part de cada professional a mesura que es busquen en el treball intervisional.

A part de la supervisió per grups estructurats, la intervisió té el seu origen en els grups Balint i està relacionada amb els equips reflexius (descrits per Andersen, 1987, citat per Tietze, 2010) i altres models del context clínic, com el model basat en les relacions. Tots ells tenen en comú el procés de separació de la persona que presenta un problema o repte i els i les participants que hi reflexionen, així com els rols bàsics de presentador, facilitador i equip reflexiu. La particularitat de la intervisió és que *els rols s'intercanvien entre totes les persones participants del grup* (Tietze, 2010).

A les organitzacions de les quals provenen les persones entrevistades per a aquest estudi, la perspectiva del grup Balint ha estat llargament considerada tant en el treball d'intervenció com per centrar l'anàlisi del treball en grup.

Metodologia de la intervisió

Volem destacar alguns aspectes metodològics de la intervisió, atès que la manera de conduir les sessions té a veure amb la consecució dels beneficis, avantatges i oportunitats que sembla oferir.

Al començament del treball en grup, el supervisor sol proporcionar o proposar un marc, una metodologia o una tècnica de treball. Els equips acostumen a optar per continuar el treball de supervisió entre iguals un cop la supervisió ja no és necessària, i ho fan de manera autogestionada especificant la manera de dur-la a terme, tot i que sovint s'utilitzen tècniques pròpies de la supervisió professional (Erpenbeck, 2001). La importància de tots aquests elements és més notable quan la intervisió o la supervisió entre iguals té lloc entre persones que treballen juntes o que pertanyen al mateix grup o centre de treball.

És important comptar amb un professional amb experiència que acompanyi, observi i dinamitzi la implementació i el seguiment de la intervisió per tal d'identificar els punts forts i els no tan forts de les interaccions dels equips, donar *feedback* sobre la implementació i contextualització del procés d'intervisió i suggerir noves propostes adaptades a mesura que avancen. En aquest estudi, la persona que ha exercit aquestes funcions

és una de les entrevistades, i s'ha considerat pertinent comptar amb les seves experiències.

Les situacions o els casos portats a intervisió poden abastar també el funcionament de l'equip, les intervencions fetes i les seves relacions amb persones, famílies, institucions, etc. Durant les sessions d'intervisió, els participants miren de fer gradualment aportacions constructives que ofereixin punts de vista nous, útils per trobar possibles solucions.

Erpenbeck (2001) defineix els "casos" no com a temes o experiències genèriques, sinó en referència a relacions i situacions concretes que afecten i preocupen els i les professionals, i per a les quals no han trobat solució durant la seva reflexió personal. Totes les persones que participen a les sessions d'intervisió n'han de conèixer a fons la metodologia.

Com s'ha dit anteriorment, les tasques i funcions d'intervisió s'intercanvien o es renoven contínuament. Això permet desenvolupar diferents coneixements i competències en cada membre i evitar la formació de jerarquies i responsabilitats individuals (Smets i Rispens, 2014). Els rols principals (amfitrió, entrevistador/moderador, registrador, observador, expert en el tema), com ja hem dit, poden variar, i se'n poden afegir també altres de nous en funció de les necessitats específiques.

Mentre es presenta un cas o problema, els membres del grup escolten amb atenció, sense interrompre. La persona moderadora/entrevistadora pot intervenir per reconduir o concloure si la presentadora es perd en explicacions, i també pot ajudar a identificar millor el problema o arribar a la pregunta central que comprèn la petició. Salinsky (2009) esmenta que en els grups d'anàlisi clíniques, la persona que dirigeix la sessió ha de desaconsellar l'excés de preguntes a la presentadora, ja que l'objectiu és deixar que les i els membres del grup treballin per si mateixos sobre el cas a partir del que han sentit, i que tinguin temps després per posar en comú les seves reflexions. És important posar atenció tant al contingut com als gestos i al moviment corporal. Quant a la fase de *feedback* i ronda oberta, Erpenbeck n'assenyala la utilitat, ja que serveix per integrar el grup i que no perdin l'interès pel tema.

Ribé (2012) explica que quan un o una professional presenta un cas ha d'intentar relaxar-se, tolerar no rebre respostes fàcils, consells o "receptes", i escoltar allò que els membres del grup senten i pensen sobre la relació entre el client/pacient i la persona professional. La persona assessorada expressa tot allò que l'ha ajudat a aclarir o reformular el tema o cas. En analitzar un problema o una dinàmica del grup, pot passar la paraula a altres participants, perquè comparteixin les seves impressions, emocions, aclariments i reformulacions. Amb tot aquest material es formularan una o diverses *hipòtesis de treball*.

En formular o planificar alternatives, estratègies i accions, els i les participants fan ús de diversos mètodes creatius i de les seves àrees de coneixement previ. A vegades convé generar instruments i formats homogenis que permetin *fer un seguiment de les accions i sistematitzar* tot el relacionat amb la intervisió. Aquest és un dels objectius del grup d'organitzacions objecte d'aquest estudi.

Part de l'eficàcia de la intervisió ve determinada per un treball conscient i detallat de les respostes i decisions, que es construeixen amb la participació de tothom, especialment quan aquestes afecten el funcionament de l'equip. Per això, les decisions o resolucions que es prenguin han de ser tan consensuades com sigui possible, i les solucions no han de sorgir precipitadament en les reunions, especialment durant la fase d'execució.

Erpenbeck (2001) també opina que convé que la persona assessorada informi dels resultats de l'aplicació d'allò que li ha aportat el grup, o de les raons per les quals no ho ha aplicat, si escau. En altres casos, és exclusivament la persona assessorada qui pot decidir què li sembla més adequat utilitzar o aplicar de l'ajuda rebuda, les diferents perspectives i les alternatives d'actuació.

El fet que les parts implicades continuïn treballant juntes al llarg del període entre intervencions significa que s'estableix una mena de continuïtat i concatenació entre elles. Ribé (2012) subratlla la importància de la continuïtat: facilita la cohesió del grup, genera una cultura de grup i permet que s'emmagatzemin una sèrie d'experiències que poden ressorgir en reunions posteriors. També posa de relleu que el tractament de casos requereix una anàlisi contínua, amb la necessària continuïtat de la participació dels i les participants. Sens dubte, és important considerar quines solucions han de prendre els grups quan un membre l'abandona, independentment del motiu, així com quines implicacions pot tenir-ne per al funcionament i quins beneficis o dificultats pot comportar a la intervisió.

És important mantenir un ordre seqüencial i temporal en l'estructuració i el desenvolupament del procés d'intervisió, no només per conduir bé la sessió, sinó perquè és útil per a la pràctica diària dels i les professionals en els seus llocs de treball (Erpenbeck, 2001). Les aportacions i els beneficis de la metodologia d'intervisió per al treball i la pràctica diària del personal és, per tant, un element interessant en el qual centrar l'anàlisi dels arguments esgrimits en aquest estudi.

Altres oportunitats, avantatges i beneficis de la intervisió ("OAB")

La perspectiva de treball a partir d'OAB en el grup d'organitzacions considerades en aquest estudi es basa en la perspectiva de l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), una coneguda, reconeguda i estesa anàlisi situacional i un diagnòstic d'individus, grups, comunitats, realitats socials i organitzacions que, teòricament i efectivament, ajuda a aconseguir estabilitat organitzacional i un increment de la productivitat (Oion i Aranguren, 2021). S'han fet algunes adaptacions d'aquesta eina al camp del treball social per tal d'ajustar-se a les realitats del context i les intervencions professionals, i perquè en el camp del treball social el seu llenguatge requereix una visió que prengui en consideració els seus valors i principis, així com la col·laboració i la solidaritat com a elements fonamentals.

Hem assenyalat que la intervisió ajuda el personal professional a actualitzar els seus recursos per posar en pràctica idees i solucions (conjunes i individuals); a millorar-ne la motivació i el benestar; a crear xarxes de solidaritat i suport; a gestionar les pertorbacions emocionals i els conflictes de l'àmbit personal i de grup; a millorar la qualitat professional, i a aprofitar els recursos posats en pràctica dins del grup, inclosa la cohesió d'equip i l'autoconeixement.

A més, segons Menichetti et al. (2019), les reunions contínues i un procés de formació permanent són activitats que els professionals sanitaris consideren importants per enfortir les seves habilitats relacionals, adaptar la seva atenció a les necessitats de cada pacient i implementar la intervenció de suport a la implicació del pacient; aspectes relacionals normalment omesos pels enfocaments estructurats utilitzats per guiar i incorporar noves intervencions en la pràctica assistencial rutinària.

Staempfli i Fairtlough (2019) també troben que la intervisió demostra ser un enfocament útil centrat a incorporar la pràctica reflexiva dirigida per iguals. Per a la majoria dels estudiants, més tard professionals del treball social entrevistats pels autors, la intervisió va oferir contenció emocional i va posar de manifest els seus punts de vista i quines són les habilitats necessàries per a la pràctica de la supervisió entre iguals. El compromís per part de les persones participants i la capacitat de les facilitadores per modelar el procés d'intervisió van ser factors que van contribuir a la varietat d'intervisions i a l'enriquiment obtingut a partir de les diferents sessions. Així mateix, van identificar diversos efectes positius en el seu desenvolupament i pràctica professionals, com ara reflexionar amb esperit crític sobre les relacions amb els companys i sobre les cultures professionals en el lloc de treball, i tenir l'oportunitat de parlar sobre qüestions més àmplies. Els autors també conclouen que els grups d'intervisió, com a forma organitzativa autònoma dirigida per iguals, permeten crear espais per experimentar la presa de decisions, la reflexió dirigida per iguals i l'autogestió.

Akhurst i Kelly (2006) recullen diferents oportunitats i avantatges de la supervisió entre iguals assenyalats per diversos autors i reflexionen sobre les maneres d'optimitzar el grup de supervisió per iguals (GSI) en estudiants de psicologia. La pràctica de la supervisió entre iguals podria fomentar el desenvolupament d'un sentit d'autoeficàcia més gran, ja que els individus prenen decisions participatives i guanyen autonomia i control (Conger i Kanugo, 1988). Segons Hardcastle (1991, p. 65, citat per Akhurst i Kelly, 2006), la supervisió entre iguals en el camp del treball social és una modalitat "per promoure més 'responsabilitat, autoritat i rendició de comptes del treballador' i per contrarestar els possibles problemes de dependència que la supervisió diàdica podria promoure, de manera que en millora la professionalitat" (p. 5). L'absència d'una avaluació formal facilita la retroalimentació, el debat de conflictes, la generació de noves idees i la millora de les habilitats a través de l'observació i la crítica mútues, a més de l'augment de la moral a mesura que les companyes i els companys es donen mútuament alè i suport, cosa que comporta un "ambient menys

carregat d'ansietat", en què tots els participants tenen el mateix estatus i decideixen sobre l'estructura del grup i els rols i funcions dels membres (Akhurst i Kelly, 2006, p. 9). La solidaritat de grup es desenvolupa en el GSI permet canvis relacionats amb els casos presentats i el lloc de treball, i ofereix una experiència de supervisió empoderadora, de suport, menys jeràrquica i més centrada. Així, els individus se senten menys sols davant els reptes als quals s'enfronten.

Per acabar, Kyndt et al. (2009) conclouen que la creació de condicions per a l'assessorament i la retroalimentació entre iguals és essencial i una condició per a l'aprenentatge formal i no formal del personal treballador i per adquirir coneixements en el lloc de treball. Krajncan (2021) afegeix que, a banda de l'autoreflexió i la supervisió, la intervisió és una categoria important de qualsevol institució i centre residencial, els quals haurien de fer sempre, cada cert temps, una anàlisi profunda, exhaustiva, multifacètica i detallada de la seva feina.

En aquest estudi ens vam proposar explorar detingudament quines són les consideracions que tenien sobre la intervisió, en termes d'OAB, les i els professionals del treball social. Les preguntes de l'estudi són les incloses en l'entrevista que es descriu a continuació.

Metodologia

Mostra

Per a aquest estudi exploratori, es van seleccionar cinc dones i un home de serveis i centres d'atenció residencial diferents (especificats més endavant) que van ser entrevistats amb deteniment, procedents d'un conjunt d'organitzacions dedicades a l'atenció i el benestar de persones en situació real o en risc de desavantatge social, residents a Catalunya, i amb funcions i llocs de treball diferents.

Es tracta d'una mostra intencional, ja que prèviament s'havia delimitat que complien el requisit d'haver participat de manera continuada o sostinguda en intervissions dels seus centres i equips de treball. La diversitat i els perfils van ser prèviament seleccionats per l'entrevistador, sense tenir en compte si en el moment de l'entrevista les intervissions es continuaven duent a terme o no. Del conjunt d'organitzacions, es van seleccionar els centres en els quals les intervissions s'havien fet durant més temps, i ens vam centrar en professionals que també hi havien participat durant més temps o de manera més constant. La seva col·laboració en aquest estudi va ser voluntària i se'ls va informar de la seva finalitat. A més, també es va sol·licitar la participació d'una persona que havia fet tasques d'assessorament i supervisió en la posada en marxa de la intervisió amb diversos equips anys enrere.

A continuació es detalla informació sobre els perfils seleccionats:

Persona 1 (P1): directora des de fa anys d'un servei de suport per a l'autonomia al domicili adreçat a persones amb discapacitat intel·lectual

lleu i a persones amb trastorn mental amb un grau d'autonomia que els permet viure independentment però que necessiten diverses formes d'assistència. Ha participat en totes les intervencions dutes a terme ininterrompudament des que es van implantar fa més de deu anys.

Persona 2 (P2): educadora social que ha treballat amb infants i adolescents tutelats durant cinc anys en un centre residencial d'acció educativa, i cinc anys més en un centre d'educació intensiva amb adolescents que necessiten una intervenció més sostinguda i profunda. En els últims anys ha exercit els càrrecs de subdirectora i directora d'aquest centre. Ha participat en intervencions des que es van implantar fa més de deu anys.

Persona 3 (P3): educador social que ha treballat en un centre residencial d'acció educativa per a infants de 0 a 12 anys durant més d'onze anys i ha participat regularment en intervencions des que es van implantar fa onze anys.

Persona 4 (P4): va treballar durant un breu període de temps en un centre residencial d'acció educativa; després, durant uns anys va treballar en el camp tècnic d'inserció laboral de persones de col·lectius de risc o desfavorits, i com a cap d'equip. Ha estat participant i ha sigut conductora de diverses intervencions durant anys amb equips diferents, que ara ja no continuen.

Persona 5 (P5): ha treballat com a educadora durant més de 10 anys en una residència per a persones grans amb discapacitat intel·lectual que necessiten suport de manera intermitent o limitada, però associada a trastorns de conducta, per la qual cosa requereixen un ampli suport, i ha estat responsable de torn durant molts anys. Va participar a la majoria de les intervencions fetes fins fa sis anys, quan es van deixar de dur a terme al seu centre.

Persona 6 (P6): ha acompanyat i supervisat la posada en marxa i el seguiment d'intervencions a diversos centres i serveis de les organitzacions en els seus primers anys. Ha acompanyat de manera intermitent alguns dels equips i els ha ofert ajuda i assessorament principalment a demanda en els últims anys, però no com a participant en un equip de manera continuada.

Els diferents equips que han dut a terme les sessions d'intervisió han pogut fer-ho amb una gran llibertat i flexibilitat, i les han pogut gestionar i desenvolupar de manera autònoma seguint els principis bàsics de la intervenció segons les directrius promogudes per Erpenbeck (2001).

Recollida de dades

Inicialment, es va recollir informació dels registres en els quals s'havien anotat les diferents experiències d'intervenció dutes a terme pels equips en anys anteriors. Aquests registres ja organitzaven part de la informació en termes de dificultats, oportunitats, necessitats i expectatives (DONE) relacionades amb l'exercici de la intervenció. A partir d'aquesta informació i de les fonts teòriques citades es va elaborar un format d'entrevista per preguntar pels aspectes DONE i per altres presumpes avan-

tatges de la intervissió, amb la finalitat de conèixer l'opinió de les persones entrevistades sobre el tema.

En aquest treball només s'analitzen consideracions generals sobre la intervissió i els aspectes OAB.

Com ja s'ha esmentat, la participació va ser voluntària. Es va concertar una cita per dur a terme entrevistes telemàtiques. El participant i les participants havien estat prèviament informats de la finalitat de l'estudi i del fet que les entrevistes serien enregistrades per ser analitzades posteriorment.

L'entrevista, de tipus obert i semiestructurada, es va adaptar en el seu format bàsic a les primeres respostes donades per les persones entrevistades per formular preguntes secundàries i obtenir així més informació i especificacions sobre els aspectes sol·licitats de manera relativament exhaustiva. Totes les entrevistes van durar entre 60 i 90 minuts.

Anàlisi de dades

Una vegada transcrites les entrevistes, es va utilitzar la tècnica d'anàlisi de contingut per establir les categories d'anàlisi. L'objectiu era fer un seguiment des del començament dels elements de comunicabilitat, objectivitat, sistematicitat i tractament interpretatiu quantitatiu i qualitatiu de la informació, elements propis d'aquesta mena d'anàlisi, segons Berelson (1971).

Les categories proposades es van basar en les unitats d'anàlisi identificades (idees, arguments, conceptes) i en els significats i el *sentit* del que s'havia dit sobre aspectes rellevants per a cadascuna de les unitats temàtiques o de context analitzades (Guix, 2008), d'acord amb els coneixements que es tenien sobre elles i als quals es fa referència a la primera part d'aquest estudi (procés d'intervissió en general, metodologia, oportunitats que brinda i necessitats per al seu bon funcionament). Seguint Holsti (1969, citat per Guix, 2008), les inferències es van fer mitjançant la identificació sistemàtica i precisa de les característiques contingudes en les idees dels subjectes. Això va permetre reflexionar sobre les seves relacions conceptuals i pragmàtiques amb els OAB explicats anteriorment.

Com ja s'ha dit, el coneixement exhaustiu d'aquests elements contextuals permet caracteritzar i comprendre el significat de les unitats d'anàlisi i la seva assignació categorial, que en aquest cas pot considerar-se de tipus inductiu, atès que els principals aspectes referits a consideracions generals sobre el treball d'assessorament entre membres d'un equip o iguals i els OAB de la intervissió es van determinar a partir de les idees dels entrevistats (Guix, 2008). A l'apartat de Discussió d'aquest article les categories s'interrelacionen amb els aspectes OAB anteriorment esmentats i sobre els quals s'ha reflexionat.

Es va assignar un codi de tres lletres i un número per poder interrelacionar fàcilment les categories en l'anàlisi i les reflexions posteriors. A continuació es van distribuir en les categories els diferents arguments i respostes donats per les persones entrevistades. Els arguments esgrimits van ser abundants i prou detallats per identificar-ne el significat, per la qual

cosa en general es van prestar a poca ambigüitat. Es va buscar i revisar que cada sistema de categories generat fos pertinent, representatiu, exhaustiu, concret, clar, homogeni i unívoc, amb categories inter-exclusives.

En la majoria de les categories es van identificar i assignar categories secundàries, també especificades amb codis, quan els arguments, tot i referir-se al mateix aspecte bàsic, podien referir-se, i sovint es referien, a significats diferents o dissemblants.

Resultats

Consideracions generals sobre l'assessorament entre membres d'un equip o entre iguals ["CGA"].

Com pot observar-se a la taula 1, clarament totes les professionals entrevistades consideren que aquest treball i la intervenció *reporten aspectes positius* [CGA.1], sense dubte però amb uns certs matisos o condicions. Afirmen que és una bona manera de conèixer-se entre elles i d'aprendre de i amb els altres [CGA.1.1], d'obrir-se a una important varietat de temes i des de perspectives diferents [CGA.1.2], i de fer d'aquesta multiplicitat de temes i punts de vista un dels actius principals.

També és positiu perquè permet centrar-se en qüestions que preocupen o requereixen una atenció específica [CGA.1.3], dins d'un marc estructurat i especialment dissenyat amb aquest objectiu, fet que dona seguretat a les persones que hi participen; i perquè contribueix a la cerca de consens [CGA.1.4] entre els membres d'un equip. Fins i tot dues de les entrevistades coincideixen que, tenint en compte els beneficis, aquest treball no sols és recomanable sinó necessari, i hauria de dur-se a terme de manera rutinària, sostinguda i creixent [CGA.2.1], i en un marc i amb una sistematització [CGA.2.2] que proporcionin la seguretat abans esmentada. La sistematització és una de les *condicions que ho fan possible* [CGA.2], ja que aporta coherència i permet que el treball fet amb aquesta pràctica doni fruits. Un altre participant considera que, encara que és necessari un format, aquest permet molta flexibilitat, diversitat d'opinions i formes de comunicació [CGA.1.5].

Altres consideracions que convé tenir en compte perquè el treball entre els participants sigui eficaç és que els membres estiguin formats [CGA.2.3] per poder participar i treure'n el màxim partit, tant pel que fa a competències com a actitud, ja que es tracten temes complexos i de difícil incidència.

Dues de les entrevistades també reconeixen que dur a terme la intervenció correctament i veure'n els beneficis és més complicat que no només seguir un format o els rols, i que l'ús ha de perfeccionar-se amb la pràctica [CGA.2.4].

Finalment, és interessant la reflexió d'una de les participants, que afirma que es tracta d'una eina que no ha pas de substituir-ne d'altres com ara la supervisió, ni comparar-se amb la resta, ja que cadascuna aporta

coses diferents. Per tant, cal considerar l'aportació de la intervisió però "juntament amb diferents eines i processos" que optimitzen el treball dels equips de treball [CGA.3].

Taula 1. Categories d'anàlisis relacionades amb les consideracions generals sobre l'assessorament ("CGA") entre membres d'un equip de treball

Categories	Freqüència, <i>n</i>	Citacions rellevants
CGA.1. Aspectes i efectes positius evidents CGA.1.1. Permet conèixer-se a un mateix i als altres, i aprendre dels i amb els altres. CGA.1.2. S'obre a una bona diversitat de temes i des de molts punts de vista. CGA.1.3. Permet centrar-se en qüestions que preocupen o que requereixen una atenció especial. CGA.1.4. Facilita el consens. CGA.1.5. Permet molta flexibilitat, diversitat d'opinions i formes de comunicació.	5	"Es crea una mena de procés d'aprenentatge natural perquè aprenem a partir de l'experiència i les opinions del grup. Cadascú et dona una versió de la situació." [CGA.1.2] (P4)
CGA.2. Condicions necessàries perquè funcioni CGA.2.1. Integrar-lo com a part de la rutina, de manera sostinguda i en augment constant. CGA.2.2. La provisió i sistematització d'un format i un marc operatiu. CGA.2.3. Educació i formació en l'àmbit de competències i d'actituds. CGA.2.4. Perfeccionar el seu ús en la pràctica.	4	"Atrevir-se a dir les coses és difícil, i cal ensenyar l'equip a fer-ho. Com a base cal treballar aquesta capacitat de donar i rebre consell, perquè la gent no ho vegi de manera negativa. I això és el que intentem fer [en les nostres intervencions]." [CGA.2.3] (P1)
CGA.3. Altres consideracions: té les seves particularitats. No substitueix ni anul·la altres eines.	1	"És una bona eina o recurs que no ha de substituir la supervisió perquè són coses diferents (...) tots els membres de l'equip han d'entendre que és una eina més, que no exclou cap altra, que no és l'única." (P2)

Oportunitats, avantatges i beneficis de l'ús de la intervisió ("OAB")

Destaca sobretot el gran nombre i varietat d'OAB aportats per la pràctica de la intervisió, segons les entrevistades (vegeu la taula 2).

En primer lloc, totes esmenten com un aspecte valuós i essencial la "possibilitat de reflexionar profundament i de manera sistemàtica sobre qüestions que ocupen o preocupen l'equip" [OAB.1]. Per exemple, la persona que va acompanyar els equips explica que poder organitzar un espai per parlar i presentar casos o temes de manera específica dona seguretat i tranquil·litat [OAB.1.1], a més de permetre'ls adonar-se del potencial que tenen els professionals; però això es posa de manifest quan hi ha l'oportunitat de prendre's un temps per pensar i reflexionar. Coincideix amb l'opinió que la intervisió permet centrar-se en un sol tema [OAB.1.2] i analitzar-lo amb calma, a diferència d'altres espais i temps de reunió.

En reflexionar junts sobre temes o situacions, es produeix una multiplicitat de punts de vista que en faciliten la comprensió i en multipliquen les possibles solucions [OAB.1.3]; i a vegades només compartint-los és com els professionals en parlen i s'adonen que són comuns [OAB.1.4]; així, "en exposar un tema sol ocórrer que reps un *feedback* i una identificació molt rotunds" (P3).

En relació amb això, una altra oportunitat que brinda la intervisió és la de "donar i rebre punts de vista dels altres, aprendre i compartir diferents recursos per al treball" [OAB.2]. En primer lloc, perquè reunir-se permet obrir-se mental i emocionalment [OAB.2.1] a tot això, veure altres realitats i maneres de pensar, i modificar la pròpia per ampliar-la i enriquir-la. Una cap de servei va afirmar que la intervisió permetia comprendre millor les situacions i obligava les persones a obrir-se, a anar més enllà i a superar els seus límits [OAB.2.2]. Des d'aquesta perspectiva, té un efecte *multiplicador* evident.

Quant a rebre *feedback*, un cas interessant va ser un servei en què el que va guiar el procés d'intervisió va ser dir-li a la presentadora/organitzadora de la sessió com la veia l'equip, "i això va ser molt bonic perquè al final van ser pros i contres de com exerceixo com a directora" (P1) [OAB.2.3]. Altres entrevistats afirmen que conèixer altres participants i reflectir-se els uns en els altres els fa adonar-se que els passen coses semblants i, per tant, que el que senten és normal i compartit [OAB.2.4]. En el moment de la posada en comú, és possible sentir-se escoltat o escoltada i relativitzar el propi punt de vista a través del *feedback*, i es fomenta la creació d'hipòtesis de treball [OAB.2.5].

També es comparteixen dubtes i opinions sobre problemes i situacions per buscar-ne solucions, i en aquesta *construcció* [OAB.2.6] tothom participa i aporta experiència i coneixement, especialment si es tracta d'un equip interdisciplinari.

D'altra banda, es produeix una transmissió de coneixements sobre maneres de treballar, eines i estratègies a l'hora d'intervenir [OAB.2.7] amb les persones ateses, i en altres interaccions, que els professionals no plantegen per si mateixos de manera espontània o que els fan dubtar.

Compartir això és una aportació important no sols per a l'aprenentatge individual en el camp professional, sinó també per al seu desenvolupament i enriquiment personals (com s'ha dit per a OAB.2.1). Així mateix, també destaca l'opinió que l'exercici dels rols d'intervisió contribueix no sols a impulsar i dinamitzar les sessions, sinó que també té impacte en altres espais i situacions de treball [OAB.2.7].

L'espai d'intervisió també és beneficiós perquè ajuda a cuidar-se els uns als altres, a desenvolupar l'empatia, a fomentar la cohesió i a promoure l'horitzontalitat; és a dir, a *millorar diversos aspectes humans* [OAB.3]. La dinàmica que es genera afavoreix i dona l'oportunitat a l'amfitrió d'una sessió de prestar atenció a la resta d'assistents. Però més enllà de l'exercici de rols de la intervisió, reunir-se i compartir ajuda a mantenir la cohesió de l'equip [OAB.3.2], permetent alhora construir una xarxa de suport [OAB.3.1].

Empatitzar seria inherent a establir una connexió i a adonar-se de com d'habituals poden ser les necessitats, preocupacions i altres sentiments, compartir-los i sentir-se més acompanyat o acompanyada. Això també augmenta els vincles entre tots els membres i augmenta el sentiment de grup, d'unió i de pertinença [OAB.3.3]. Tres entrevistades afegeixen que és un tipus d'interacció que acostia les persones amb càrrecs de direcció o responsabilitat a la resta, i viceversa. És bo que l'equip vegi com es posicionen els seus caps i com comparteixen els seus sentiments perquè els situa en un mateix pla i això dona lloc a un coneixement mutu, no tan "piramidal", que trenca la situació jeràrquica i humanitza tothom dins de la situació d'intervisió però també més enllà, i tot això fa que les jerarquies de treball siguin més funcionals i menys autoritàries [OAB.3.4].

Un quart avantatge de la intervisió és que *facilita l'anàlisi i revisió de la situació dels equips i els serveis* [OAB.4]. Això inclou des de comprendre els sentiments i les emocions que experimenta cada persona (treballadores i assistides) [OAB.4.1] fins a poder qüestionar elements del projecte de servei [OAB.4.2] o prendre consciència del moment i l'estat de l'equip i de les relacions entre el personal [OAB.4.3]. Com diu la cap d'un servei, la intervisió permet conèixer de manera més directa i circumscrita l'estat de les persones treballadores i de les seves relacions. La utilitat d'aquesta anàlisi i revisió és evident perquè acaba millorant la intervenció diària amb les persones ateses.

A més, la dinàmica horitzontal i transparent que proporciona inicialment la intervisió fa que sigui més fàcil relaxar-se i veure des de fora i amb més interès les situacions que travessa l'equip per trobar-ne una solució o interpretar-les correctament [OAB.4.4]. Finalment, el fet de compartir preocupacions o malestars sembla facilitar que altres membres de l'equip s'obrin i comparteixin els seus [OAB.4.5]. D'aquesta manera és possible tenir una idea més general de la situació i les reaccions del grup en el seu conjunt.

En relació amb el punt anterior, els entrevistats opinen que la pràctica de la intervisió *permet modificar el funcionament de l'equip i introduir pràctiques noves* [OAB.5], en canviar l'estructura, la dinàmica i determina-

des normes. Les interaccions i els criteris que guien el grup es manifesten durant la intervistió, i revisar-los els dona l'oportunitat de fer-hi canvis, per exemple, pel que fa a horaris, organització i funcionament [OAB.5.1]. Analitzar l'actitud i el comportament de tothom també ha portat a modificar conductes quotidianes [OAB.5.2], a banda d'aspectes més permanents. En aquest sentit, abordar els problemes amb determinats professionals ha transcendit i ha introduït canvis importants i duradors [OAB.5.3].

Una companya es va sentir atacada quan li vam dir que la seva manera de comunicar-se podia resultar ofensiva, però al final va ser una de les reunions més positives que hem tingut... A partir de llavors la comunicació amb aquest equip va canviar moltíssim (P5).

Les reunions d'intervistió també han estat molt productives perquè han fomentat el treball en equip, en termes de solidesa, estabilitat i confort [OAB.5.4] per als membres. Això significa que la intervistió es percep com un agent promotor de canvis que d'altra manera potser no trobarien o no tindrien un altre espai d'abordatge i concreció.

Com ja s'ha comentat abans, mitjançant la intervistió les persones poden expressar com se senten i revisar l'estat de l'equip. En aquest sentit, la majoria de les entrevistades especifiquen que això facilita *detectar i treballar el malestar, els malentesos i els conflictes* [OAB.6]. Un dels entrevistats explica que la manera de dur a terme les intervistacions en el seu servei ajuda a diluir els malentesos en incloure el factor emocional, a diferència de les reunions de treball en equip, que són més pragmàtiques o se centren a trobar solucions pràctiques en menys temps. Aquesta manera d'abordar el treball en equip és relativament la mateixa en tots els serveis, amb una estructura bàsica: es tracten i es resolen aspectes més formals, estructurals i quotidians de l'activitat, i no tant d'anàlisi com es fa durant la intervistió.

A vegades, el malestar o els conflictes es prenen com a objecte d'anàlisi i matèria d'intervistió directament, cosa que permet als membres de l'equip conèixer-se millor entre ells i elles, així com les situacions i els aspectes en què es produeixen. Resoldre'ls ajuda a relativitzar la pròpia ansietat i a establir noves pautes comunicatives, relacionals i procedimentals en el treball, per tal d'evitar repetir-los en el futur.

Finalment, tres participants veuen la intervistió com una oportunitat per *cuidar dels principis que guien el seu servei*, així com *per cuidar de la qualitat del treball i la claredat dels objectius* [OAB.7]. Alguns cuidadors i cuidadores s'enfronten a situacions difícils durant les interaccions amb les persones ateses, i en la intervistió els equips poden aprofundir per trobar recursos i maneres d'actuar d'acord amb l'ètica laboral [OAB.7.1].

En un altre sentit, una entrevistada afirma que les persones ateses noten quan els professionals se senten insegurs, incòmodes o indecisos sobre com gestionar les seves situacions. En aquests casos, la intervistió és útil per millorar les solucions i les maneres d'actuar, en establir pautes i uns certs protocols que van prenent forma amb el temps [OAB.7.2]. Una

altra entrevistada afirma que la intervisió ha estat útil per mantenir la filosofia del servei i la manera de treballar [OAB.7.3], malgrat els constants canvis de personal.

Taula 2. Categories d'Anàlisi Relacionades amb les Oportunitats, Avantatges i Beneficis ("OAB") Derivats de l'Aplicació de la Intervisió

Categories	Freqüència, <i>n</i>	Citacions rellevants
[OAB.1] Reflexió profunda sobre els temes d'interès [OAB.1.1] Presentar casos o temes des d'una certa distància aporta seguretat i tranquil·litat. [OAB.1.2] Oportunitat d'aturar-se i analitzar de manera centrada un únic cas o problema. [OAB.1.3] La multiplicitat de punts de vista facilita la comprensió i la cerca de solucions. [OAB.1.4] Només pel fet de plantejar-los en grup la persona s'adona que són temes comuns.	6	"Si no les exposes en grup, aquest tipus de situacions [no trobar les respostes adequades o esgotar-se amb la intervenció] romanen en la persona, i pot pensar que només li passa a ella o que només ella se sent així, i no és cert (...) En parlar, sovint es rep un <i>feedback</i> de gran empatia i identificació." [OAB.1.2; 1.4] (P3)
[OAB.2] Reflexió entre els membres per aprendre i intercanviar recursos [OAB.2.1] Facilita l'obertura a altres realitats i maneres de pensar, i amplia i enriqueix les pròpies. [OAB.2.2] Permet superar els propis límits per acceptar i conèixer la resta de l'equip. [OAB.2.3] Et fa conscient dels pros i els contres de com treballes. [OAB.2.4] Permet adonar-se del que és comú a tot l'equip i normalitzar-ho. [OAB.2.5] El <i>feedback</i> afavoreix la creació d'hipòtesis de treball d'intervisió. [OAB.2.6] Facilita la construcció col·lectiva de solucions a partir de diverses àrees de coneixement. [OAB.2.7] Es comparteixen coneixements, maneres de treballar, eines i estratègies per a la intervenció i altres espais.	6	"Al moderador se li dona l'oportunitat d'acompanyar i dinamitzar... Desenvolupar funcions que en el dia a dia no es poden dur a terme i aplicar-les a la vida (...) potser no tens la funció de cuidar però des de la intervisió fas un esforç; algú potser ha d'aprendre a gestionar el temps i no ho ha fet; pot passar que qui exposa el cas trobi difícil fer-ho i se l'hagi de preparar." [OAB.2.1; 2.2] (P6)

[OAB.3] Un espai per millorar aspectes humans diversos [OAB.3.1] Fomenta la cura i el suport mutu dins i fora de l'espai d'intervisió. [OAB.3.2] Les preocupacions i els sentiments en comú faciliten l'empatia i la companyonia. [OAB.3.3] Augmenta el sentiment d'equip, la unitat i l'entesa entre els membres. [OAB.3.4] Acosta i humanitza les persones, i fomenta la igualtat i l'horitzontalitat.	5	"És una manera d'enfortir l'equip, de veure que tu importes als altres i els altres a tu (...) el grau de compenetració és un aspecte que en si mateix ha desenvolupat la intervisió." [OAB.3.1] (P4)
[OAB.4] Revisió i anàlisi de la situació dels serveis i dels equips de treball [OAB.4.1] Comprendre la situació i com se senten els diferents agents implicats. [OAB.4.2] Qüestionar i revisar els elements del projecte o projectes del centre o servei. [OAB.4.3] Conèixer l'estat de l'equip i les relacions entre els membres del personal. [OAB.4.4] Facilitar i millorar les interpretacions dels comportaments de l'equip i les solucions de grup. [OAB.4.5] La franquesa dels membres de l'equip a l'hora de compartir preocupacions i desacords dona una idea general de les situacions.	5	"Si no tinguéssim aquest espai d'intervisió, podria perdre'm [com a directora] molt del que ocorre entre els dos professionals i amb els altres. Això també es filtra a la reunió d'equip de treball, però durant la intervisió som molt conscients del nostre estat." [OAB.4.3.] (P1)

Taula 3. Categories d'anàlisis relacionades amb les oportunitats, avantatges i beneficis derivats de l'aplicació de la intervenció (continuació)

Categories	Freqüència, n	Citacions rellevants
[OAB.5] Modificar el funcionament i introduir pràctiques noves [OAB.5.1] Formes d'organització i horaris. [OAB.5.2] Comportaments quotidians que afecten els altres i les interaccions. [OAB.5.3] Establir pautes relacionals i d'intervenció duradores. [OAB.5.4] Fomentar la solidesa, l'estabilitat i el confort en el treball en equip.	4	"Hi havia malestar pel que fa a la flexibilitat horària; vaig dir el que calia i que havíem d'arribar a un consens, dir el que ens agradava, el que no i el que ens molestava del que feien els altres." [OAB.5.1; 5.2] (P1)
[OAB.6] Detectar i treballar els malestars, els malentesos i els conflictes	4	"Una persona ha estat capaç de dir que no se sentia còmoda treballant amb un company; i des que es va atrevir a dir-ho, hem vist que això pot passar i que, per tant, cal establir unes pautes o compartir certes coses." (P1)
[OAB.7] Cuidar els principis, la qualitat del treball i la claredat dels objectius del servei [OAB.7.1] Ajuda a trobar recursos i maneres d'actuar d'acord amb l'ètica del treball. [OAB.7.2] Serveix per establir directrius i protocols. [OAB.7.3] Malgrat els canvis de personal, ajuda a mantenir la filosofia del servei i la manera de treballar.	3	"Ens ajuda quan sorgeixen dubtes o amb casos especials. Un fet interessant: la gent que porta més temps s'adona que l'equip ha canviat molt però l'essència es manté; tots treballem exactament igual (...) la intervenció ens està ajudant en això, i és molt important." [OAB.7.3] (P1)

Discussió

En termes generals, podem considerar que l'experiència de la intervistió ha resultat clarament positiva, constructiva i gratificant per a totes les professionals entrevistades i el professional entrevistat, encara que hi ha diverses deficiències, obstacles i reptes que també mereixen reflexió i solucions.

La manera com el treball conjunt influeix en els membres de l'equip és evident i també influeix en gairebé totes les àrees i situacions que s'aborden amb i durant la intervistió, i que després es reflecteixen en la pràctica professional amb les persones ateses i en altres espais del treball en grup.

Les idees del participant i les participants a l'estudi han aclarit diversos beneficis que, en general, proporciona l'assessorament entre companys, en termes d'autoconeixement i coneixement dels altres, obertura mental per a l'enriquiment, plantejament de problemes i flexibilitat i diversificació en les àrees comunicatives.

No obstant això, també han posat en relleu unes certes condicions a l'hora de contextualitzar l'assessorament perquè aquests possibles beneficis puguin fer-se realitat: cal sobretot comptar amb un marc i un format de funcionament (com el que proporciona la intervistió), amb una pràctica sostinguda que permeti desenvolupar l'expertesa, i estar preparat per fer-ho. Les particularitats, els avantatges i les limitacions de la intervistió han de considerar-se en el context d'altres pràctiques que impliquen o pretenen millorar el treball dut a terme.

Tant la intervistió com els grups supervisats per iguals semblen completar i complementar la supervisió individual i en grup (Akhurst i Kelly, 2006). Això significa que la intervistió pot considerar-se part d'un conjunt de pràctiques i dinàmiques de grup que, conjuntament, poden oferir un benefici significatiu al grup i als seus membres.

Segons l'anàlisi, les recomanacions sobre què tenir en compte per dur a terme amb èxit l'assessorament entre iguals d'un equip de treball inclourien reflexionar sobre els beneficis que comporta i els aspectes que necessiten una atenció específica abans de les reunions (cosa que no tots els equips fan), així com fer una reflexió introspectiva sobre la pròpia obertura, disposició i *actitud* vers la participació i l'abordatge d'aquestes qüestions; cosa que Salinsky (2009) considera central per a l'anàlisi de casos.

Així mateix, seria essencial desenvolupar les condicions per a un desplegament correcte de la intervistió (Erpenbeck, 2001), sistematitzar i establir entorns i formats determinats de seguiment i registre per tal d'estandarditzar-ne la pràctica, i oferir formació en alguns aspectes bàsics que poden resultar confusos, ser fluixos o no estar ben assumits.

La majoria de les persones entrevistades per aquest estudi troben en la intervistió diverses oportunitats, avantatges i beneficis. Totes elles consideren que és un context que els permet reflexionar amb relativa profunditat sobre les diverses qüestions que són importants per millorar el seu treball: trobar solucions a problemes i situacions, prestar un servei

adequat a les persones i desenvolupar interaccions adequades i favorables amb l'equip de treball. Pel que fa a la resta d'aspectes, almenys la meitat també coincideixen en el que consideren beneficis. Potser entre els més destacats es troben els *recursos multiplicadors* per a la pràctica professional que es generen a partir de la reflexió conjunta dels temes analitzats (OAB.2) i les oportunitats per al seu *desenvolupament i millora personal i professional* (OAB.3), en línia amb les conclusions de Wagenaar (2015) i Staempfli i Fairtlough (2019).

En aquest sentit, ens agradaria destacar la importància de comptar amb el grup d'intervisió per treure a la llum aspectes que d'una altra manera poden romandre ocults per als i les participants: això fa pensar que només quan interactuem i analitzem les situacions conjuntament es poden millorar determinades interaccions de treball, en benefici tant de les persones ateses com de qui les assisteixen. La intervisió constituïria, doncs, un espai clau i precís per aconseguir-ho, tal com suggereixen diversos investigadors (per exemple, Staempfli i Fairtlough, 2019).

Per altra banda, totes les participants troben una continuïtat a la possibilitat de reflexionar i retroalimentar-se a partir de l'exercici de rols i del format de la intervisió, en obtenir un aprenentatge profund i alhora aplicat, i en multiplicar els mitjans o els recursos disponibles per desenvolupar-se des del punt de vista personal i laboral. Així doncs, la metodologia de la intervisió sembla adequada per créixer i enriquir-se en les dimensions més variades (personal i laboral; afectiva i relacional; pragmàtica i formativa), anant més enllà de les finalitats generals que sembla abastar. Les persones entrevistades afirmen clarament que la intervisió els ha dotat de diverses habilitats per progressar, intervenir amb èxit i autogestionar-se per al treball en grup i les interaccions (categories OAB.2, 3 i 5). Com s'ha citat, Akhurst i Kelly (2006) van trobar que la supervisió per part d'iguals necessita aquest tipus d'habilitats de facilitació per poder desplegar-se adequadament i interactuar també en intervisió.

Quant a l'esfera interactiva i relacional, l'anàlisi va assenyalar que la intervisió serveix per cuidar els altres, ser cuidat per ells, identificar-se amb la seva realitat i compartir sentiments, així com per fomentar la unitat i la cohesió, en poder parlar situats en un mateix pla en què totes i tots es reconeixen i es veuen reflectits. Així, es forma un grup i una força que permeten abordar i resoldre de manera equilibrada els reptes i les complicacions que es presenten en l'entorn laboral (Losada et al., 2019).

Pel que fa a la utilitat de la intervisió per abordar les diferents qüestions relacionades amb el funcionament de l'equip, els arguments de les entrevistades confirmen que permet comprendre les situacions personals, relacionals i grupals que travessa l'equip, en revisar els elements que les determinen o que hi influeixen, així com els elements dels projectes i les pràctiques de servei que es duen a terme. D'aquesta manera, ofereix la possibilitat de trobar alternatives i d'experimentar per tal de millorar. Les entrevistades van exemplificar aspectes de la interacció laboral en els quals això es reflecteix i també van posar en relleu les oportunitats que la intervisió brinda per resoldre o trobar una sortida a les interferències (malestars,

malentesos i conflictes) que en vulneren o limiten l'abast. Algunes de les millores esmentades i assolides mitjançant la intervisió confirmen les propostes en àrees com l'ambient laboral (Erpenbeck, 2001), la motivació i la reducció de la càrrega de treball (Sonneveld et al., 2020), la comunicació, les habilitats socials i la seva potenciació (Tietze, 2010).

Finalment, s'ha assenyalat que aporta beneficis en qüestions importants que regeixen els serveis, com ara la qualitat, objectivitat, visió, missió i altres principis que, més enllà de les persones, prevalen i han de prevaler per mantenir i no perdre la qualitat, el nivell i la finalitat última de servei a les persones necessitats ateses (en línia amb Vera et al., 2009).

Limitacions

En primer lloc, una limitació de l'estudi és la grandària de la mostra. Tot i que un estudi qualitatiu d'aquest tipus no requereix un nombre mínim de participants per ser vàlid, comptar amb més hauria reforçat l'estructura categorial generada. Tenint en compte la diversitat de serveis i funcions que abastava cada perfil de les persones entrevistades, una varietat més gran de les experiències hauria estat un valuós element afegit, si no per alterar l'estructura categorial bàsica, sí per afinar o diversificar les subcategories o aspectes rellevants de cada categoria.

Un altre aspecte metodològic que podria validar encara més les categories establertes hauria estat haver-les establert conjuntament amb una o més parts expertes (interjutges, com proposa Delval, 2018, per exemple), i revisar posteriorment el grau de convergència entre elles, la qual cosa hauria constituït un altre procés de validació que reforçaria el valor dels resultats.

Implicacions i conclusions

En general, si estem d'acord que la intervisió contribueix a la millora de múltiples aspectes de caire personal en els i les professionals, en el funcionament dels equips i també a l'hora de treballar amb les persones ateses, podem considerar que val la pena integrar-la com una pràctica habitual en els serveis socials i en el treball social, per aprofitar tot el que ens ofereix, incloent l'avaluació i revisió periòdica del seu funcionament.

De fet, els arguments del participant i les participants les participants han confirmat la definició d'*intervisió* donada (Erpenbeck, 2001): una manera de ser autosuficients i d'aconseguir uns nivells alts de desenvolupament com a professionals, en les interaccions amb els altres i també fora del context laboral. La pràctica de la intervisió representa una oportunitat per al desenvolupament del potencial dels que hi participen. D'ells i elles depèn principalment que aquest potencial s'actualitzi i assoleixi un nivell alt, s'adquireixin bons coneixements per treballar, es presti un servei d'alta qualitat interactuant de manera sana i assertiva, s'apregui a fer equip i, sobretot, es desenvolupin com a professionals i com a persones.

Referències bibliogràfiques

- Akhurst, Jacqui, i Kelly, Kevin. (2006). Peer group supervision as an adjunct to individual supervision: Optimising learning processes during psychologists' training. *Psychology Teaching Review*, 12(1), 3-15. <https://doi.org/10.53841/bpsptr.2006.12.1.3>
- Berelson, Bernard. (1971). *Content Analysis in Communication Research*. Hafner Publishing Company.
- Conger, Jay, i Kanungo, Rabindra Nath. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Delval, Juan. (2018). *Conocer el pensamiento de los niños. Introducción a la práctica del método clínico*. Siglo XXI.
- Diaconescu, Maria. (2015). Burnout, Secondary Trauma and Compassion Fatigue in Social Work. *Revista de Asistentă Socială*, anul XIV, 3, 57-63. Ethical Portofolio Jamie Staggs. http://staggsjamie.weebly.com/uploads/6/4/2/8/64285371/burnout_and_compassion_fatigue_in_social_workers.pdf
- Erpenbeck, Martina. (2001). La intervenció i els seus fonaments. *Revista de Treball Social*, 163, 48-58.
- Guix i Oliver, Joan. (2008). El análisis de contenido: ¿qué nos están diciendo? *Revista de Calidad Asistencial*, 23(1), 26. [https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(08\)70464-0](https://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)70464-0)
- Inskipp, Francesca. (2002). New directions in supervision. Dins Rowan Bayne, Ian Horton i Jenny Bimrose (Eds.), *New directions in counselling* (p. 268-280). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203435212>
- Krajncan, Mitja. (2021). Indicators of the Quality of Work in Residential Treatment Centres. *Journal of Elementary Education*, 14, Special Issue, 7-33. <https://doi.org/10.18690/rei.14.Spec.Iss.7-33.2021>
- Kyndt, Eva; Dochy, Filip, i Nijs, Hanne. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>
- Losada, Andrés; Márquez González, María, i Pérez Miguel, Ana. (2019). Cuidados, duelo y muerte. Dins Carme Triadó Tur, Montserrat Celdrán Castro i Feliciano Villar Posada, *Desarrollo adulto y envejecimiento* (p. 263-289). Alianza.
- Menichetti Julia; Pitacco, Guiliana, i Graffigna, Guendalina. (2019). Exploring the early-stage implementation of a patient engagement

- support intervention in an integrated-care context—A qualitative study of a participatory process. *Journal of Clinical Nursing*, 28, 997-1009. <https://doi.org/10.1111/jocn.14706>
- Nieuwenhuijse, Appolonia Marga; Willems, Dick L.; van Goudoever, Johannes B., i Olsman, Erik. (2022). The perspectives of professional caregivers on quality of life of persons with profound intellectual and multiple disabilities: a qualitative study. *International Journal of Developmental Disabilities*, 68(2), 190-197. <https://doi.org/10.1080/20473869.2020.1737469>
- Oion Encina, Rakel, i Aranguren Vigo, Edurne. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125. <http://dx.doi.org/10.5209/cuts.65775>
- Puig Cruells, Carmina. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional*. (Tesi doctoral, Universitat Rovira i Virgili). Recuperat 11 març 2025, de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8438/Tesi.pdf>
- Quílez Clavero, Agustín. (2018). Intervisión, elemento de mejora de los equipos profesionales de servicios sociales comunitarios: un caso en el medio rural de Aragón. *Azarbe*, 7, 57-64. Universidad de Murcia. <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/322731/254751>
- Ribé Buitrón, José Miguel. (2012). ¿Qué fue de los tradicionales grupos Balint? En defensa de la perspectiva Balint y una metodología adaptada en los espacios de coordinación con Atención Primaria. *Norte de salud mental*, vol. X(44), 13-27.
- Ruf i Urbea, Albert. (2006). Supervisió en serveis personals: luxe o necessitat? *Desenvolupament infantil i atenció precoç: revista de l'Associació Catalana d'Atenció Precoç*, 27-28, 31-40.
- Salinsky, John. (2009, juny). *A very short introduction to Balint groups*. The Balint Society. <https://balintsociety.org.uk/very-short-introduction-balint-groups>
- Smets, Lotte, i Rispens, Imke. (2014). Investigative Interviewing and Training: The Investigative Interviewer Apprentice. Fins Ray Bull (Ed.), *Investigative Interviewing* (p. 147-165). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9642-7>
- Sonneveld, Jolanda; Rijnders, Jeremy; Metz, Judith; van Regenmortel, Tine, i Schalk, René. (2020). The contribution of professional youth work to the development of socially vulnerable youngsters: A multiple case study. *Children and Youth Services Review* 118(2020), 105476. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105476>
- Staempfli, Adi, i Fairtlough, Anna. (2019). Intervision and professional development: An exploration of a peer-group reflection method in

- social work education. *British Journal of Social Work*, 49(5), 1254-1273. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy096>
- Tietze, Kim-Oliver. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92155-6>
- Vera Perdomo, Araceli; Rodríguez Camelo, Lucía; García Almeida, María Esther; Gil Martín, Alicia; Guerra Rodríguez, Rosario, i Ramírez Baez, Raquel. (2013, abril, 11-13). *Intervisión: una experiencia de cambio y mejora* [Congrés]. III Congrés de Treball Social, Santa Cruz de Tenerife.
- Wagenaar, Sylvia. (2015). Eine explorative Studie über Interventionsgruppen niedergelassener Psychotherapeut/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22(4), 409-423. <https://doi.org/10.1007/s11613-015-0437-x>
- Wender, Leonardo. (2010). Intervisión: un concepto acerca de la supervisión. *Psicoanálisis*, XXXII(2-3), 203-206.