Geef intervisie de tijd!

Illustraties vanuit de praktijk[1]

Auteurs: Mark de Koning en Tonnie van der Zouwen

Veel organisaties hebben de ambitie om te professionaliseren. Intervisie is hierbij een vaakgenoemd instrument. Via intervisie komen professionals met elkaar in gesprek over vraagstukken die hun vakgebied raken. De bedoeling is dat nieuwe inzichten ontstaan door in een nieuw samenwerkingsverband ervaring op te doen met recente methoden van feedback en probleemanalyse. Uiteindelijk gevolg: de hele organisatie komt op een hoger professioneel plan. De werkelijkheid blijkt vaak minder zonnig en rozig. Vanuit praktijkverhalen worden de valkuilen verkend en krijgt u concrete tips voor het organiseren van intervisie.

Wat is intervisie?

Intervisie is een vorm van intercollegiale consultatie. De professie van een individu staat centraal en niet die van de organisatie, hoewel de organisatie natuurlijk profiteert van de groei van zijn professionals. Dit is een belangrijk verschil met intercollegiale toetsing, dat ingevoerd wordt om professionele werkwijzen, procedures en afspraken te bewaken en te verbeteren.

Intervisie is geen werkoverleg en niet bedoeld voor het “klaren van een klus”. Wel kunnen methodieken van intervisiegroepen worden gebruikt bij intercollegiale toetsing.

Waarom intervisie naast opleiding, training en coaching?

De meerwaarde van intervisie ligt in het organiseren van een doorgaande reflectie (anders dan in een afgebakende training) op het eigen handelen met behulp van andere professionals. In een vertrouwde omgeving worden aanpak en aannames aan een kritische blik onderworpen. Daarnaast oefent men met methodieken en wisselt men vakervaringen uit. De vertrouwde omgeving wordt gevormd door een groep van zes tot acht personen die langere tijd met elkaar optrekken.

---

[1] *Dit artikel is in redactioneel gewijzigde vorm gepubliceerd in het tijdschrift Personeelsbeleid van april 2004, het officieel orgaan van de NVP (Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling), uitgeverij SDU.*

Praktijkverhalen

Ervaring 1: Voortzetten van opleidingservaring

Aan het eind van een masters opleiding bespreken twee deelnemers hun wens om het geleerde vast te houden. Daarvoor willen ze een intervisiegroep vormen. Er worden mensen uitgenodigd waarbij ze letten op de kwaliteit als professional, of er een zekere "scherpte" is maar ook of iemand ze aanspreekt als persoon, of het *"klikt".* De groep bestaat nu bijna twee jaar. Een van de initiatiefnemers vertelt:

"We hebben gezocht naar variëteit, in karakter (meer bedachtzaam of juist primair reagerend), manier van kijken en naar de man/vrouw verdeling. Uiteindelijk ontstond er een groep van twee vrouwen en vier mannen. Het voordeel van het vormen van een intervisiegroep als vervolg op een opleiding is dat je elkaar al kent, zodat je in kunt schatten of er voldoende openheid en vertrouwen is en vaardigheden om confronterend te kunnen zijn. In de eerste sessie hebben we de doelstellingen verkend en benoemd.

Bij de eerste paar bijeenkomsten kwam het nogal eens voor dat de inbrenger van meer kanten tegelijk "overvallen werd" met vragen of opmerkingen, waardoor we elkaar van een spoor afbrachten. Dit hebben we ondervangen door één of twee personen de vragen te laten stellen (aan te wijzen door de inbrenger). De andere deelnemers observeren het intervisieproces en geven daar later feedback over. In dit proces oefenen we ook met methodieken. Zo komen we niet alleen verder met de kwestie, maar ook in onze vaardigheden in intervisie.

Nu beginnen we iedere sessie met een rondje "uitwisseling van ervaringen, hoe staat het ervoor". Zo ontstaat een band tussen de deelnemers maar het heeft wel de neiging om uit te lopen tot bijvoorbeeld tweederde van de geplande tijd voorbij is. Dat vraagt de nodige discipline van de gespreksleider, die we bij toerbeurt zijn. Uit het rondje komt ook naar voren wie welke kwestie wil inbrengen. Na afloop van het rondje wordt besloten welke kwestie of kwesties we gaan "doen". Degene die 'm is licht de vraag toe, anderen stellen eventueel informatieve vragen. Later wordt de wijze van bespreken aan de orde gesteld".

Methodieken die deze groep heeft gebruikt:

- kritische incident methode
- strategisch gesprek: achterhalen vanuit welke veronderstellingen een inbrenger naar een kwestie kijkt, welke beperkingen dat oplevert en wat mogelijkheden zijn om grenzen te verleggen
- oefenen van een situatie die iemand moeilijk vindt (een interview met de klant) met feedback op
- naspelen van een sollicitatiegesprek, kruip in de huid van de klant, oefenen van alternatieven
- roddelmethode om sneller bespreekbaar te krijgen van wat we denken dat er aan de hand is. Hoe zit iemand zichzelf (en ons) voor de gek te houden en waarom? Hoe zou het anders kunnen
- aandragen van mogelijkheden voor een presentatie

De groep krijgt na bijna twee jaar meer het karakter van een netwerk, met andere functies dan intervisie, zoals elkaar tips geven over potentiële klanten, oefenen met methodieken, conceptontwikkeling en PR van activiteiten via het schrijven van artikelen. Dit zou de intervisieactiviteiten kunnen ondersneeuwen. Daarom is besloten die activiteiten apart op de agenda te zetten.

Voor het slagen van intervisie blijken veel factoren van belang. Het bereiken van de nodige diepgang is een complex proces, omdat deelnemers zowel de rol van inbrenger, adviseur als procesbegeleider vervullen. Het bereiken van diepgang in intervisiegroepen kan gestimuleerd worden door een extern begeleider die de groep op weg helpt naar zelfsturing. Adviseurs en stafleden van de afdeling P&O zouden daarin een rol kunnen spelen.

Ervaring 2: Intervisie binnen management leergang

Op een universiteit organiseert men een interne managementleergang. Binnen de leergang wordt aandacht gegeven aan intervisie, veelal via een gestructureerde methode. Deelnemers ervaren de intervisiesessies als zeer geslaagd. Zij zien de sessies als vernieuwend, geven aan dat ze hun verhaal kwijt kunnen. Door deze positieve reacties wordt de leergang meerdere malen herhaald.

Deelnemers van de volgende leergangen noemen intervisie een van hun belangrijkste doelstellingen. Gedisciplineerd en vol vragen begint men aan de sessies. De groepen bestaan uit deelnemers vanuit verschillende organisatieonderdelen. De deelnemers krijgen de kans om een vraagstuk voor te bereiden en een extern begeleider treedt op als gespreksleider. Al snel gaat het om wezenlijke vraagstukken, zoals de balans tussen werk en privé en de positie ten opzichte van collega´s en leidinggevende. De deelnemers stellen zich als betrokken adviseurs op. Ze bieden praktische oplossingen en geven ook feedback over waar de vraagsteller zichzelf klemredeneert. Intervisie blijkt duidelijk te voorzien in een behoefte.

Door deze positieve ervaringen organiseren deelnemers terugkomdagen met opnieuw intervisiesessies. De deelnemers zijn meestal zelf gespreksleider. In tegenstelling tot het succes tijdens de leergang blijkt het moeilijk om de intervisiesessie gaande te houden. De meeste groepen sterven een vroegtijdige dood. In de leergang bleek het praten met deelnemers van een andere afdeling een groot pluspunt te zijn geweest. Veel deelnemers zeggen intervisie met directe collega´s te confronterend te vinden. Andere deelnemers geven aan veel te hebben geleerd van intervisie maar zien geen noodzaak om een intervisiegroep in stand te houden. Binnen de organisatie blijken te weinig

Ervaring 3: Een mislukte poging?

Een manager binnen een adviesgroep van een groot accountantskantoor heeft professionalisering in haar takenpakket. De manager volgt een opleiding verandermanagement, waar professioneel handelen als adviseur een belangrijk thema is. Het leek haar een goed initiatief om ook binnen de eigen adviesgroep aan professionalisering te werken via intervisie. De manager peilt eerst zo her en der bij collega's wat die er van vinden. De meeste adviseurs vinden het een goed idee. Er wordt een beknopt plan van aanpak gemaakt. Op een vakvergadering van adviseurs introduceert de manager het verschijnsel intervisie voor haar collega's. De collega´s oefenen met de kritisch-incidentmethode, als manier om met een collega over een kwestie in gesprek te raken en bespreken het voorstel voor invoering. De reacties zijn in het algemeen positief. Op voorwaarde dat deelname vrijwillig is, er geen dagelijkse werkrelatie is en er geen "chef" in de groep zit. De managers van verschillende, niet concurrerende vestigingen, zouden een aparte groep kunnen vormen. Een tijdje later krijgen alle belangstellenden een workshop intervisiemethodiek van een externe deskundige. Deze zet een aantal uitgangspunten en voorwaarden op een rijtje en start met het oefenen van een gestructureerde methodiek: de tien - stappenmethode. Tot zover ging het goed. Vervolgens moest overgegaan worden tot het daadwerkelijk vormen van groepen, met instemming van de verantwoordelijk managers. Maar intervisie is een niet declarabele activiteit. Afspraken werden niet nagekomen en de sessies zijn na een jaar nog niet van de grond gekomen. In het systeem van omzetverantwoording sneuvelt de intervisie, hoewel de wil er nog steeds is bij de adviseurs.

Aanbevelingen voor succesvolle intervisie

De drie praktijkvoorbeelden bieden een scala aan aandachtspunten. Elk punt op zich kan een valkuil vormen waar de intervisie in blijft steken. Voor diegenen die betrokken zijn bij intervisie bundelen wij de volgende aanbevelingen naar aandachtsgebied.

1. Inbedding in de organisatie

- Managers zien voordelen in intervisie en stellen voldoende tijd en ruimte beschikbaar. Valkuil blijft koudwatervrees van de manager (wat zullen ze in de groep over mij of mijn tent gaan zeggen, ga ik er lastige mensen mee krijgen?); met als gevolg ja zeggen en nee doen door die manager.

- De motivatie voor verandering en/of voor het toepassen van een andere aanpak moet vanuit de deelnemer komen. Intervisie is open en ondersteunend, wel kritisch maar niet beoordelend. Het helpt als men in de eigen organisatie uitgenodigd wordt om ervaringen te bespreken en toe te passen.
- Verwacht geen snelle resultaten van een intervisiegroep. De ontwikkeling van de groep kost tijd en het toepassen van nieuwe inzichten gaat ook niet van vandaag op morgen.

2. Samenstelling van de groep

- Sta stil bij de samenstelling van de groep. Belangrijke ontwerpeisen daarbij zijn heterogeniteit (om meer verschillende invalshoeken te krijgen) en een gemeenschappelijke ervaring binnen het vak.
- Een dagelijkse werkrelatie maakt de kans op vermenging van belangen of een “niet-aanvalsverdrag” groot, waardoor er onvoldoende vrijheid is om elkaar kritisch te volgen in feedback. Deelnemers uit verschillende organisaties of vestigingen hebben elkaar vaak meer te bieden in verschillende ervaringen met het vak. Managers uit verschillende disciplines kunnen juist van elkaar leren, mits de kwesties uit de praktijk niet teveel verschillen.

- Verplichting om mee te doen verkleint de kans op succes. Het roept reacties op als “ik maak zelf wel uit wanneer en met wie ik wil leren”. Intervisie is een vorm van zelfsturing, om te leren van elkaar.
- Een hiërarchische relatie belemmert vrijuit praten.
- Waak voor de vermenging van belangen (elkaars concurrenten zijn, afhankelijkheidsrelatie enz.).

3. Motivatie en discipline van de deelnemers

- Weet wat de verwachtingen zijn van elke deelnemer.
- Zoveel mogelijk aansluiten bij eigen behoefte en doelstellingen.
- Maak duidelijke afspraken over de aanpak.
- Geheugenvorming: leg afspraken vast en maak een verslag van activiteiten en bevindingen.
- Stel afspraken regelmatig aan de orde. Hiermee kan de vaardigheid tot het doen van procesinterventies worden vergroot en komt het ontwikkelingsproces van de groep in beeld.
- Diepgang: er is een risico van informeel vrijblijvend samenzijn, waar geen confrontaties plaatsvinden (niet aanvalsverdrag, gebrek aan vertrouwen bij deelnemers, angst om verschil te maken).
- Discipline: de tijd voor nemen, op tijd komen, een jaar voor uit plannen, afspraak in principe tot “heilig” verklaren. Geen prioriteit geven, geen tijd voor nemen en afwezigheid kunnen de motivatie en inzet van de deelnemers ondergraven.
- Vertrouwen: intervisiedeelnemers moeten bereid zijn om iets van zichzelf te laten zien. Daarvoor is een vertrouwelijke, veilige sfeer nodig. Ambivalentie over eigen deelname en het ontbreken van voldoende vertrouwen in de groep zorgen ervoor dat te weinig diepgang bereikt wordt.

4. Vaardigheden van de deelnemers

- Beschikken over instrumentarium: vorm kunnen geven aan het proces, kennis en vaardigheid met methodiek; eventueel kan de groep starten met het oefenen van vaardigheden (communicatieve vaardigheden, doorvragen, oordeel uitstellen, reflectie, intervisiemethodieken) met een adviseur die de groep begeleid naar zelfsturing.
- Onderling respect: bereidheid om de ander serieus te nemen.

Conclusies

Intervisie is een methode die zeker meerwaarde heeft naast andere vormen van leren door professionals. Het vraagt echter zorgvuldige organisatie, discipline en geduld om de vruchten ervan te kunnen plukken. Managers en medewerkers van P&O kunnen daar een rol in spelen.

Informatiebronnen

- Via Internet: start op http://intervisie.pagina.nl
- Het boek “Leren met collega’s” van Erik de Haan, uitgeverij Van Gorcum, 2001

Over de auteurs

Drs. Mark de Koning MCM werkt als organisatieadviseur bij het GITP, de cartoons zijn van zijn hand. Drs. Tonnie van der Zouwen MCM is zelfstandig organisatieadviseur onder de naam Van der Zouwen Organisatieadvies. Beiden werken samen in het netwerk van de changeprofessionals. Voor meer informatie over dit netwerk zie www.changeprofessionals.net