





INTERVISIE, DE KRACHT VAN EEN COLLEGIALE BLIK

Persoonlijke reflectie is een belangrijk kenmerk van professionele ontwikkeling. Intervisie is daarbij een onmisbaar hulpmiddel. Maar dat moet het wel goede intervisie zijn die alle niveaus bereikt, en geen verkapt werkoverleg.

De professional staat voor de uitdaging om de ontwikkelingen in het eigen vakgebied bij te houden, zo niet erop vooruit te lopen. Dat betreft niet alleen kennis en vaardigheden; een kenmerk van een professionele ontwikkeling is regelmatige reflectie op de eigen uitoefening van het vak. Arts, designer, receptionist of organisatieadviseur, voor iedere professional is het goed om af en toe nadrukkelijk stil te staan bij het persoonlijk functioneren in het werk. Intervisie is daarbij een onmisbaar hulpmiddel als leer- en ontwikkelinstrument, voor individuen en voor organisaties.

In de praktijk beoefenen veel professionals intervisie. Maar na doorvragen blijkt dat vele intervisiegroepen zich beperken tot het uitwisselen van zakelijke ervaringen en het aandragen van adviezen of oplossen van bekende problemen. Dat lijkt meer op werkoverleg. Goede intervisie durft hier verder in te gaan. Er mag wat pit in zitten, zodat het niveau van de onderliggende gedragspatronen kan worden bereikt. Die patronen spelen immers in het werk steeds onbewust een rol, en mensen worden er hun hele leven mee geconfronteerd.

Mens, team en organisatie

Een professional kan in een situatie terechtkomen en zich afvragen: hoe komt het dat het zo gelopen is; waarom handel ik op deze manier; hoe komt het dat ik steeds opnieuw in deze situatie terechtkom; zijn er ook betere manieren om te bereiken wat ik graag zou willen bereiken? Met intervisie kan hij kritisch (leren) kijken naar beter of anders werken. Zo kan hij invloed uitoefenen op zijn functioneren en dus op de eigen functie. Een professional is zijn eigen instrument en met intervisie kan hij dit ijken binnen een peergroup.

In veel organisaties wordt in teams samengewerkt. Ook dan is intervisie een middel om krachten te mobiliseren en prestaties en resultaten te verbeteren. Een goede samenwerking heeft een positief effect op de organisatie. Via intervisie worden werksituaties bespreekbaar gemaakt en handvatten gecreëerd. De teamleden leren hun eigen en elkaars kwaliteiten kennen en inzetten. Ze leren van elkaars werkwijzen en denken (collectief) na over verbeteringen.

Organisaties staan vaak voor veranderingen waarbij het belangrijk is om met de medewerkers toe te werken naar een gewenste situatie. Vaak is die gewenste situatie opgenomen in de geformuleerde missie, visie of strategische doelen. Veranderingen worden steeds complexer en grootschaliger. Professionals kunnen bijdragen aan de doelen door ook zichzelf en hun werkwijzen aan de orde te stellen en open te (gaan) staan voor veranderen. Daarmee kan men invloed uitoefenen op de cultuur van de organisatie, de communicatiepatronen en het interne leiderschap. Intervisie kan hieraan een bijdrage leveren, bijvoorbeeld aan de hand van de vraag: hoe verhoudt mijn vraagstuk zich tot wat de organisatie wil bereiken? Het samen delen van de ervaringen en vertalen van de nieuwe werkwijze naar de eigen functie draagt bij aan de doelstelling van de organisatie.

Wat is het verschil met coaching?

Een vraag die ons nogal eens bereikt luidt: 'Voor reflectie kan ik toch ook een coach nemen? Wat is het verschil?'

Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een een-op-eenrelatie. Het is een uitstekende manier om op zoek te gaan naar antwoorden op persoonlijke vragen rondom het werk. De setting is echter anders dan bij intervisie. Er is sprake van een coachee en een coach; de coachee leert en een coach ondersteunt en begeleidt dit leerproces. Binnen het coachingstraject worden de doelen bovendien vooraf bepaald. Dat doet men bij intervisie niet. Daar worden vraagstukken/casusstukken rondom het werk in een groep van professionals ingebracht en besproken, waarbij iedereen – ook de facilitator – gelijkwaardig is.

Essentiële voorwaarden

Wij onderscheiden drie niveaus bij intervisie; zij geven verschillende vormen van leren weer.

Ten eerste is er het niveau van de casus. Leren gaat dan over verbeteren. Ten tweede is er het niveau van analyse, waarin het gaat over vernieuwen. Het derde niveau betreft reflectie en gaat over ontwikkelen.

Een goede intervisie nadert het niveau van reflectie, waarbij de ingebrachte casus wordt besproken in termen van de eigen professionele en persoonlijke opvattingen van de casusinbrenger. Welke opvattingen liggen eraan ten grondslag? Waaruit zijn die te verklaren?

Dat is niet zo eenvoudig als het klinkt. Mensen zijn vaak niet bewust van de opvattingen die ze hanteren in hun werk en hebben blinde vlekken. Of ze denken te weten door welke denkbeelden ze worden gestuurd, terwijl hun omgeving dat anders ervaart.

Om denkbeelden boven water te kunnen laten komen binnen een intervisiebijeenkomst, moet deze wel aan een aantal voorwaarden voldoen.

1. Vertrouwelijkheid/veiligheid

Het belang van veiligheid staat buiten kijf. Je kunt niet verwachten dat er in een bijeenkomst van mensen die elkaar niet heel goed kennen, meteen sprake is van vertrouwelijkheid. Om vraagstukken, twijfels en gedachten te durven delen moet iedereen het gevoel hebben dat wat besproken wordt binnen vier muren blijft. Als een en ander 'op de gang' wordt besproken, is verder gaan met intervisie niet mogelijk.

2. Er is een goede facilitator

De facilitator is bepalend voor de kwaliteit van intervisie, zie verder op p. 47.

3. De casusinbrenger krijgt de regie

Een van de grootste uitdagingen is om de casusinbrenger in de regierol te brengen. Hij bepaalt wat hem helpt bij het onderzoek naar zijn vraag. Hij bepaalt wat hij ervan meeneemt en wat hij er mee gaan doen. Ook al ben je er als deelnemer van overtuigd dat de casusinbrenger 'dingen over het hoofd ziet' of 'steken laat vallen', de casusinbrenger heeft de regie en is daarmee verantwoordelijk voor wat de intervisie hem aan resultaten oplevert.

4. Volg een intervisiemethode

Wij komen nogal eens groepen tegen die een methode gebruiken, maar halverwege besluiten

om deze los te laten, omdat 'we als professionals toch zeker wel een gesprek kunnen voeren'. De druk van de methode geeft hen te weinig ruimte om de gedachten de vrije loop te geven, menen zij. Maar intervisiemethoden zijn er niet voor niets. Het doel van intervisie is niet om eigen gedachtensporen te volgen, hypothesen, meningen en opvattingen te delen of te ventileren. Het doel is de casusinbrenger te helpen om zelf antwoorden te formuleren op het vraagstuk dat hij inbrengt. Eigen opvattingen en aannames van de deelnemers voegen daar niets aan toe.

5. Stel helpende vragen

De uitdaging is om de casusinbrenger helpende vragen te stellen. Daarvoor is het nodig de aandacht bij de casusinbrenger te houden en in te spelen op wat hij antwoordt en op zijn non-verbale gedrag, om zo zijn denkproces te kunnen ondersteunen.

Valkuilen voor adviseurs

In alle jaren van begeleiding van intervisie is er één observatie die wij als constante beginnen te beschouwen. (Organisatie)adviseurs kampen met een aantal valkuilen dat een goede intervisie in de weg staat. Bewustwording van de valkuilen is een eerste stap om ze te vermijden. Wij noemen de drie belangrijkste.

VOORBEELD INTERVISIEVRAAG:

'Door de economische crisis word ik uitgedaagd om mijn ondernemerschap weer eens aan te scherpen. Ik heb nu een behoorlijk aantal verschillende initiatieven ontplooid en kansen gecreëerd. De klanten moeten nog wel toehappen. Dit alles vraagt veel van mijn aandacht en tijd. Mijn vraag is of ik wel voldoende doelgericht bezig bent. Ik zou tijdens de intervisie willen nadenken over wat mij precies drijft en van daaruit willen kijken of mijn aanpak daar bij past.'

1. Wij weten het allemaal zo goed

Als de casusinbrenger zijn casus toelicht, betrapten we deelnemers erop dat zij ‘wel weten hoe het zit’. Al snel vormen zich gedachten en meningen over het hoe en waarom van de casus. Bij het stellen van vragen klinken deze oordelen en suggesties al door en neigt men ertoe een of meer adviezen te geven aan de casusinbrenger. ‘Weet je wat jouw probleem is?’ of ‘Zoals ik jou ken, zou je eens...’ De casusinbrenger hoort door de vraag heen het oordeel al en gaat – bewust of onbewust – in de verdediging.

2. De ‘beauty contest’: wie is de slimste?

Soms zien we deelnemers aan een interviewgroep meer bezig zijn met het aan elkaar laten zien wie de slimste is dan met het ondersteunen van de casusinbrenger. Zij voelen zich goed als de door hen gestelde vraag de casusinbrenger meer lijkt te helpen dan die van andere deelnemers. Ook zien wij deelnemers die hun kennis of ervaring over een bepaald onderwerp van de casus willen etaleren. Ze zijn meer gefocust op zichzelf dan op de casusinbrenger.

3. Psychologiseren

Bij het inbrengen van een casus kan de balans omslaan naar psychologiseren. Daarbij worden uitspraken gedaan over het karakter van de

casusinbrenger. Soms leidt dat ertoe dat een hele groep zich richt op veronderstelde problemen van de casusinbrenger. Dit helpt niet.

Digitale interview

Recent hebben wij de mogelijkheden en voorwaarden voor digitale interview onderzocht. Veel deelnemers hebben een drukke baan, wonen of werken verspreid over het hele land en, in het geval van internationale bedrijven, zelfs in het buitenland. Het fysiek samenkomen van een interviewgroep kost dan veel reis- en werktijd. Een digitale oplossing kan uitkomst bieden.

Maar interview is een sociaal proces. Het verbale maar ook het non-verbale speelt hier een belangrijke rol. Het ‘lezen’ van iemand via een beeldscherm is toch anders dan in het echt. Een geïrriteerde blik, een verveld geluid of een trillende stem is in een online omgeving veel moeilijker waar te nemen dan tijdens een normale interviewbijeenkomst.

Aan de andere kant kent digitale interview ook voordelen. Stevige emoties zullen anders worden verwoord, deelnemers kunnen zich veiliger voelen en zich daardoor meer uiten en bij een echt moeilijk moment kan er letterlijk even afstand worden genomen.

DEELNEMERS INTERVIEW:

‘Soms kom je niet scherp aan jezelf toe, door drukte of wat dan ook. Het helpt om met een groep die je kunt vertrouwen en waarin je je veilig voelt, in de spiegel van je professionele handelen te kijken aan de hand van een situatie waarin je terecht bent gekomen. Je eigen gedachten kennen ook hun beperkingen. Interview verruimt dit.’

‘Wat ik aan interview heb? De diversiteit aan feedback en meningen brengt mij meer dan coaching. Die diversiteit brengt ook variatie aan in het bereiken van mij, waardoor de woorden echt landen en de kans groter is dat je kunt veranderen en leren.’



Eind maart 2013 is bij Kluwer de tweede druk van het Praktijkboek Intervisie van M.M. Bellersen en I. Kohlmann verschenen in een geheel gewijzigde vorm.

De kwaliteit van de facilitator

Het faciliteren van intervisie moet op professionele wijze wordt aangepakt. Het is geen 'kunstje' dat je er even bij doet. Er komt heel wat bij kijken: je moet ervaring hebben met verschillende intervisiemethoden en met het kiezen van de juiste methode bij het ingebrachte vraagstuk. Je moet inzicht hebben in groepsprocessen en daar op de juiste wijze op kunnen ingrijpen. Je moet zicht hebben op wat een goede casus is en op het belang van een goed vraag. Je moet ruimte geven en veiligheid creëren en mensen het gevoel geven dat zij in vertrouwen kunnen spreken, maar ook scherp en pittig interveniëren als dat nodig is. De kwaliteit van intervisie valt of staat met de facilitator die het begeleidt. Wie de kwaliteit van facilitators vergroot en zorgt voor een pittige begeleiding, verhoogt de kwaliteit van de intervisiebijeenkomst. Vanuit de vraag van (potentiële) facilitators is een opleiding opgezet waarbinnen deze rol grondig wordt verkend en geoefend (www.praktijkintervisie.nl).

Wanneer weet je of je het goed doet? Het allerbelangrijkste is dat de casusinbrenger nieuwe inzichten heeft gekregen én dat is besproken welke actie hij gaat uitvoeren.

OPGELEIDE FACILITATORS:

'Ik ben erg bewust geworden van de motivatie die achter de gestelde vraag schuilt. Vanuit welke context of belangstelling wordt de vraag zo gesteld? Ik leerde dieper in processen te kijken. Dat is zeer waardevol voor mijzelf en bij eventuele interventies. Ik ken nu voldoende intervisiemethodes en kan een goede inschatting maken van een aansluitende methode op een specifieke casus.'

'Recent heb ik er voor het eerst alleen als facilitator bij gezeten en niet meegedaan. Ik merkte dat ik mij veel vrijer voelde. Ik zag veel beter wat er gebeurde, wat ik moest doen en welke methode ik moest gebruiken. Ik realiseerde me hierdoor tevens dat ik veel meer van de opleiding heb geleerd dan ik dacht.'
