



www.performanceconsultancy.nl

Intervisie in bedrijf

Niko Stammes

1. Inleiding
2. Intervisie: geschiedenis van stilstand en vooruitgang
3. Waarom intervisie
4. Wat is intervisie eigenlijk?
5. Voor de start: enkele open deuren voorwaarden.
6. Waar gaat intervisie over? Inhoud en proces.
7. Wat is de werkwijze in de intervisie?
8. Implementatie van intervisie
9. Tot slot
10. Over de auteur

1. Inleiding

Dit artikel gaat over het ontstaan van intervisie. Wat het is en wat het niet is en waarom dit zo'n goed middel is. .

Intervisie is een "gestructureerde vorm van leren onder gelijken". In kleine groepen van mensen met een vergelijkbaar werkniveau worden praktijkvraagstukken van de deelnemers zelf behandeld.

Bij de bedrijven waar ik intervisie-bijeenkomsten heb geleid of ingevoerd valt me iedere keer weer op wat de impact hiervan is en hoeveel men hiervan leert.

Met dit artikel wil ik dan ook mijn fascinatie voor intervisie en wat het te bieden heeft, overbrengen.

2. Intervisie: geschiedenis van stilstand en vooruitgang

In de jaren 70 ontstonden wachtlijsten bij de IMP's (Instituut voor Multidisciplinaire Psychotherapie) als gevolg van een grote run op therapieën. Therapeuten werden daardoor gedwongen om effectiever en efficiënter te gaan werken. Dat dit een lastig fenomeen is laat zich raden omdat deze specialisten -net zo min als andere specialisten- niet direct in hun keuken lieten kijken of verantwoording af wilden leggen. Creatieve geesten werkten aan een handige oplossing en zo ontstond een nieuw fenomeen: "de wachtkamertherapie". Dit was een groepje mensen met vergelijkbare problemen. Met minimale begeleiding (denk aan ruimte, koffie en een eenmalige aftrap) gingen deze groepen aan 'zelftherapie' doen. Dit zoethoudertje had een onverwachts positief effect. Uit een onderzoek bleek namelijk dat deze wachtkamertherapie een vergelijkbaar resultaat had als de andere therapievormen! Wanneer mensen zelf verantwoordelijk zijn, zelf aan een oplossing werken, is de kans dat die oplossing wordt toegepast groter. Er blijkt dat mensen in groepsverband veel kunnen leren van elkaars' ervaringen, elkaars' vragen en inzichten.

In die tijd van zelfhulpgroepen, collegiale consultatie, lage drempels, afbraak van autoriteit ontstond ook in feite opnieuw de intervisie.

Opnieuw? Ja, want net na de 2^e wereldoorlog kende men in de wederopbouw van Japan een vergelijkbaar fenomeen. Duran, Crosby en Demming -de later bekende "kwaliteitsguru's- begeleiden de wederopbouw van de industrie. Zij sloten aan bij een bekend Japans fenomeen wat bekend staat als Kai-Zen: "het morgen beter doen dan vandaag". Aan het eind van iedere productiedag kwamen groepjes arbeiders bij elkaar om in zo genaamde

kwaliteitscirkels te overleggen wat er morgen beter zou kunnen. Belangrijk kenmerk was dat er in deze groepjes geen niveauverschil was.

En zo kent de intervisie een aantal bronnen: Japan, het kwaliteitsdenken, zelfhulpgroepen en collegiale consultatie.

Vanaf ca 1990 ontstond in tal van sectoren hernieuwde belangstelling voor deze collegiale leervorm. Hier vallen enkele aanleidingen voor te vinden. Als eerste aanleiding wil ik de volgende noemen:

Door ontwikkelingen als internationalisering en de opkomst van informatietechnologie, werd het management als beheerstaak steeds complexer. De taken waarvoor mensen stonden werden ook complexer. Het opleidingsniveau van het personeel ging gestaag omhoog en bij deze 'kenniswerkers' ontstond meer en meer de behoefte om zich in het werk professioneel te ontwikkelen.

Er vond tevens een enorme opleving plaats van het Human Resources-denken met fenomenen als zelfsturende teams, empowerment, lerende organisatie. Ontwikkelingen die de mens centraal stelden. Ontwikkelingen die vroegen om verdere professionalisering. Daartoe is intervisie is een werkzame methode gebleken en is tegenwoordig een geaccepteerd onderdeel van het leren in organisaties, zowel in de non-profit sector als ook in het bedrijfsleven.

3. Waarom intervisie?

Een groot deel van ons werk heeft routinematige patronen maar vraagt ook flexibiliteit. In contact met je vakgenoten doe je vaak nieuwe ideeën en zienswijzen op en ontdek je blinde vlekken. Zulke contacten vinden bijna dagelijks plaats, vaak even tussendoor. Bij intervisie gebeurt dit systematisch. Daardoor worden ervaringen omgezet in nieuwe inzichten waarmee iemands' professionaliteit op een hoger niveau getild wordt.

Daarbij bevordert intervisie de gezamenlijkheid en is het een kans voor mensen om regelmatig feedback op hun eigen functioneren te krijgen. Zo heeft het ook een motiverend effect.

Intervisie kan ook vanuit het perspectief van het management grote voordelen bieden. Het is namelijk vaak krachtiger en directer dan opleiding of werkinstructie!

Intervisie kan geweldig goed werken voor die situaties waarin de organisatie geen ervaring heeft opgebouwd en waar nog geen bevredigende manier van werken voor ontwikkeld is. Wanneer klanten veranderen, inzichten in werkwijzen veranderen, opvattingen over het vak veranderen ende regelgeving verandert: dan zijn oplossingen vaak tijdelijk en niet zozeer standaard. Maatwerk oplossingen en inzichten kunnen in de intervisie worden opgedaan. Daarom wordt het ook nogal eens ingezet als instrument bij complexe projecten (veel weten meer dan één).

Intervisie wordt momenteel erg vaak toegepast. Bijvoorbeeld in (zelfsturende) teams, in projectmatig werken, in de IT, onder hulpverleners, als leerinstrument in MD-plannen, onder groepen specialisten, in trainingen etc...Intervisie hoort bij een lerende organisatie.

4. Wat is intervisie nu eigenlijk?

In de langzaam aanzwellende literatuur wordt intervisie gedefinieerd als een gestructureerd en frequent overleg van een groep professionals om werkvraagstukken te verhelderen en op te lossen.

Van belang is dat het bij intervisie gaat om leren en ontdekken en niet om debatteren of discussiëren.

Samengevat is intervisie:

- Onderling raadplegen
- T.a.v. werkproblemen
- In een leergroep van gelijken
- Binnen een overeengekomen structuur
- In een ervaringsgericht leerproces
- Tot oplossingen komen

5. Voor de start: enkele open deuren voorwaarden.

Ontwikkelen

Intervisie is voor mensen die zich willen ontwikkelen en voor organisaties die het leervermogen van de (mensen in de) organisatie willen faciliteren.

Invloed

Intervisie is vooral geschikt voor die mensen die invloed op de uitoefening van hun eigen functie hebben. Anders kan iemand immers met de opgedane inzichten geen kant uit!

Motivatie, vertrouwen. openheid.

Het meest wordt uit de intervisie gehaald wanneer mensen bereid zijn tot openheid en het kritisch onder de loep nemen van de eigen werkwijze. Klinkt simpel maar goed om te toetsen.

Respect en gelijkwaardigheid

Uiteraard kan bovenstaande pas goed tot zijn recht komen wanneer er sprake is van onderling respect. Respect voor andermans problemen, andermans zienswijze. Immers: problemen leg je niet zo maar op tafel!

Vaardigheden

Ook is intervisie een instrument dat goed werkt als deelnemers beschikken over een aantal basale vaardigheden. Vaardigheden zoals luisteren, samenvatten, doorvragen, feedback geven en ontvangen. Het is goed om intervisievaardigheden en modellen in te trainen. Ondanks een hoge mate van professionaliteit die mensen lijken te bezitten, is het vaak opvallend hoe men deze vaardigheden vergeten is "along the way".

Geen hiërarchie

Intervisie is vooral geschikt als instrument als er geen hiërarchische verhoudingen binnen de intervisiegroep bestaan. ("ik zie u volgende week bij uw beoordelingsgesprek...!")

Groepsgrootte

Een intervisiegroep telt idealiter 4-8 personen. Dit waarborgt dat iedereen betrokken blijft en dat iedereen aan bod kan komen.

6. Waar gaat intervisie over?: Inhoud en proces

“Sommige mensen kunnen niet meekomen na de reorganisatie. Hoe hou ik ze erbij?”

Zo verzuchtte onlangs een manager in een recente intervisiebijeenkomst.

In de intervisiesessie ontstond bij hem het inzicht dat hij vermijdingsgedrag vertoonde bij deze groep medewerkers. Hij durfde het niet aan om te bespreken of ze deze nieuwe functie wel aankonden. Hardnekkig was hij doorgegaan met hen binnenboord te houden. Toen dat niet leek te lukken en de motivatie bij deze mensen afnam ontstond er bij hem irritatie. Deze irritatie leek zich te gaan vertalen in hardere acties. In de intervisie verlegden de vragenstellers hun aandacht van de inhoudelijke en procedurele kant van de zaak naar de meer persoonlijke kant. Hij kreeg van de groep een spiegel voorgehouden hoe hij zelf overkwam en dat hij in het contact eigenlijk aan het afhaken was. Met het nieuwe inzicht koos hij ervoor om een directer gesprek te gaan voeren met medewerkers over hun functioneren en de nieuwe rol van deze mensen. Dit leidde tot geheel nieuwe beslissingen. Uit dit voorbeeld blijkt al dat een intervisievraag altijd een zakelijke én een persoonlijke kant heeft. Zakelijk: want het werk is de insteek. Persoonlijk: want jouw omgaan van het vraagstuk komt daarbij aan bod. In de intervisie gaat vaak om een dilemma waar je op meerdere manieren tegen aan kunt kijken en wat op meerdere manieren aangepakt kan worden. Juist die “meerdere manieren” geeft een keuzevrijheid. Dit opnieuw kunnen kiezen is een typisch intervisieresultaat.

Pas toen de manager in dit voorbeeld zag dat hij zelf onzeker was, vermijdingsgedrag vertoonde en niet meer communiceerde met zijn mensen, kon hij nieuwe keuzes maken.

7. Wat is de werkwijze in de intervisie?

In de intervisie brengt iemand een kwestie in en anderen ‘bevragen’ de inbrenger. De inbrenger van de kwestie vertelt zodoende over de situatie die hem bezighoudt. Kenmerk van de intervisie is de gestructureerde manier van werken. Het helpt echt wanneer je aan de hand van een stappenplan werkt. De verleiding is groot namelijk om in een discussie te vervallen. Intervisie groepen eindigen meestal als het koffiegelate en de discussiegezindheid de plek innemen van gestructureerd werken aan een vraagstuk.

Er zijn in de loop van de tijd een veelheid aan intervisiemethodes ontwikkeld.

Twee voorbeelden waarmee wij veel werken zijn:

Basismodel

Stap 1 Probleemkeuze

Wie wil er een vraagstuk inbrengen? Actuele en herkenbare vraagstukken waar iemand echt wat mee wil, zijn het beste voor een goede intervisie

Stap 2 Probleemstelling

De inbrenger vertelt kort iets over de situatie en de vraag die hij/zij heeft

Stap 3 Beeldvorming

Anderen stellen vragen om het probleem duidelijk te krijgen. Hierdoor ontstaat inzicht in o.m. belemmerende en bevorderende factoren

Stap 4 Oordeelsvorming-1

De probleeminbrenger vertelt wat het hem heeft opgeleverd

Stap 5 Oordeelsvorming-2

De adviezen worden verstrekt

Stap 6 Besluitvorming

De inbrenger vertelt wat hij/zij er aan heeft en er mee gaat doen

Een 2^e model

Stap 1 Probleemeigenaar licht probleem toe

Stap 2 Formuleren van vragen op een flip-over

Stap 3 Probleemeigenaar brengt een prioriteitsstelling aan

Stap 4 Probleemeigenaar antwoord kort op de vragen

Stap 5 Stellen van extra vragen

Stap 6 Iedereen maakt een herdefinitie van het probleem en schrijft dit op de flip-over

Stap 7 Probleemeigenaar leest dit en maakt een herdefinitie van zijn eigen probleem

Stap 8 Probleemeigenaar beantwoordt de volgende vraag: welke krachten houden het probleem in stand?

Stap 9 Geven van tips en oplossingen door de probleem eigenaar

Stap 10 Tips, suggestie en oplossingen door groepsleden

Hier is niet de ruimte om uitgebreid bij beide modellen stil te staan. Wanneer je de stappen leest, valt wel direct het specifieke op: de interactie tussen inbrenger en de rest van de groep. Iedere werkvorm heeft zo zijn eigen inspiratie en kracht. Ik zou groepen aanraden om een model zich echt eigen te maken en te experimenteren met andere modellen.

8. Implementatie van intervisie: externe begeleiding of interne begeleiding?

Een externe intervisie begeleider kan de kar trekken. Deze is nieuw niet bevangen door de cultuurkenmerken van de organisatie. De externe begeleider zal in gesprek met de opdrachtgever treden en een aantal zaken met hem doornemen.

Zoals de precieze doelstelling, de randvoorwaarden, de spelregels. Daarna zal hij met een groep aan de slag gaan. Een eerste intervisiesessie zal sterk instructief zijn met als doel de werkwijze in te oefenen. Daarna zal de stijl van de begeleider i.h.a. losser worden: van bijsturen naar ondersteunen als het misgaat tot loslaten en nog slechts facilitair aanwezig zijn. De intervisie kan vervolgens doorgaan zonder begeleiding waarbij dan steeds met een andere voorzitter uit de groep wordt gewerkt. Werkt de groep langer met elkaar dan kan na enige sessies I-O-I (intervisie over intervisie) overwogen worden.

Een interne intervisie begeleider heeft als voordeel dat deze de eigen cultuur juist goed kent en betrokken is bij de eigen organisatie. Bovendien heeft iedere organisatie mensen die in potentie veel begeleidings-vaardigheden bezitten. Kunst is ze te vinden. Een veel gemaakte vergissing is dat iedere leidinggevende en iedere P&O medewerker over deze vaardigheden beschikt. Soms hebben organisaties een opleidingsafdeling en kunnen zo van deze mensen gebruik maken. De werkwijze is vergelijkbaar met die van de externe begeleider.

9. Tot slot

Intervisie is toepasbaar (het behandelt eigen praktijk vragen), het is laagdrempelig (samen met gelijken of collega's) en het heeft een leereffect op de hele organisatie. Waar het management de samenwerking niet altijd kan vlottrekken en waar kennismanagement vastloopt in systemen, is intervisie een informele, collegiale, niet bedreigende vorm van leren die vaak wel werkt. Ik hoop dat u net als ik intervisie gaat zien als een in feite eenvoudig hulpmiddel wat er toe kan leiden dat de effectiviteit van mensen en het werkplezier toeneemt!

10. Over de auteur

Niko Stammes begeleidt teams bij veranderingsprocessen, is managementtrainer en coach.

www.performanceconsultancy.nl nikostammes@performanceconsultancy.nl

06543490437