

Werkboek intervisie

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.



Probeer Coachlink een maand lang **gratis**. Dé online kennisbank voor topcoaches.

Coachlink
www.coachlink.nl

WERKBOEK INTERVISIE

JEROEN HENDRIKSEN

Boom

Meer informatie over deze en andere publicaties vindt u op www.bua.nl.

Copyright: © 2002 Boom uitgevers Amsterdam

Omslag: Matt Art Concept & Design, Haarlem

Omslagillustratie en illustraties: Beatrijs van den Bos, Arnhem

ISBN: 97890244 14970

NUR: 741

1e druk: 2002

2e druk: 2003

3e druk: 2004

4e druk: 2007

5e druk: 2009

6e druk: 2011

7e druk: 2013

8e druk: 2016

9e druk: 2017

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan met zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl)

Inhoud

Voorwoord 7
door Willem Verhoeven

Over de auteur 10

Inleiding 11

1 Intervisie: leren leren 15

- 1.1 Inleiding 15
- 1.2 Een praktijkvoorbeeld 16
- 1.3 Omschrijving van intervisie 16
- 1.4 Tot slot 21

2 Intervisie en de lerende organisatie 23

- 2.1 Inleiding 23
- 2.2 Kennis delen 23
- 2.3 Leerfuncties voor de toekomst 25
- 2.4 Competenties voor intervisie 26
- 2.5 Tot slot 28

3 Begeleide intervisie: op weg naar zelfsturing 29

- 3.1 Inleiding 29
- 3.2 Voorwaarden voor begeleide intervisie 29
- 3.3 Een praktijkvoorbeeld voor begeleide intervisie 31
- 3.4 Implementatie 34
- 3.5 Tot slot 35

4 Over het gebruik van de oefeningen 37

- 4.1 Inleiding 37
- 4.2 De beginnende en de gevorderde groep 38
- 4.3 Over de eigen werkplaats 39
- 4.4 Inspiratie voor je eigen werkplaats 41
- 4.5 Het intervisiecontract 41
- 4.6 De omvang van de groep 42
- 4.7 Wegwijzer voor de oefeningen 43

Beginnende groepen 45

- 1 De LOS-OP Methode 45
- 2 De tien stappen methode 49
- 3 Brainstormen 54
- 4 SWOT-analyse 60
- 5 Metaplan 65
- 6 Mindmapping 71
- 7 Het portfolio 77

Meer gevorderde groepen 83

- 8 Leercyclus 83
- 9 Drie vertellingen 89
- 10 Werkverslag en verbatim schrijven 94
- 11 Onmogelijke oplossingen 99
- 12 De zes denkende hoofddeksels 103
- 13 De zes actiestappers 108

Gevorderde groepen 113

- 14 Kernkwaliteiten 113
- 15 Metaforen 119
- 16 Diagnosemodel 124
- 17 De werkplaats 131
- 18 De Roos van Leary 135
- 19 Geweldloze communicatie 142
- 20 Focussen 148

Literatuur 156

Voorwoord

Intervisie en Collegiale Consultatie zijn de thema's waarover Jeroen Hendriksen intussen een aantal boeken heeft geschreven. In die onderwerpen komen twee fascinaties van hem naar voren die ik met hem deel: het leren door reflectie over ervaringen, en dat in evenwaardige relaties.

Evenwaardigheid staat centraal in ons beider denken. Hij schrijft niet over supervisie, maar over intervisie. Hij is niet geïnteresseerd in de processen waarin een wijsneus vanuit zijn expertise de norm stelt voor hoe anderen het doen moeten. Op die manier worden 'klonen' gevormd, die niet zelden vervreemd zijn van zichzelf. Je zult zo iemand maar als baas hebben. De hiërarchie die in onze organisaties lang de maat heeft aangegeven, heeft ook de vormgeving van veel leerprocessen bepaald. Het meeste onderwijs dat we genoten hebben ging op de klassieke manier. Voor de klas stond degene die het wist en die trachtte die kennis aan ons over te dragen. Let op de werkwoorden: opleiden, vormen en trainen. Het zijn werkwoorden waarmee je zinnen vormt met een lijdend voorwerp. Zo heb ik in mijn studie elektrotechniek geleerd om driedubbele integralen op te lossen, Fourier-analyses te maken en Laplace-transformaties. Ik heb trouw geleerd om te doen wat in de instructies gezegd werd en ik heb er een diploma mee gehaald, maar ik ken alleen de termen nog en kan me er verder niks meer bij voorstellen.

In dezelfde periode waarin ik deze ingewikkelde wiskundige bewerkingen leerde, was ik secretaris van de fietsclub in mijn geboortedorp. Ik heb die club in 1972 mee opgericht en ik ben de eerste drie jaar secretaris geweest. In die drie jaar heb ik zonder enig leerboek zoveel over organisaties geleerd, dat ik daar nu nog boekjes over schrijven kan. We waren bezig die club vorm te geven met een bestuur van jonge mensen zonder enige bestuurlijke ervaring. Elke week maakte ik wel iets mee om indringend van te leren. Een voorbeeld.

Die club groeide hard en op een gegeven moment besloten we om enkele commissies in het leven te roepen, onder andere een com-

missie voor het organiseren van de fietstochten. En daar heb ik in één week tijd geleerd hoe je een delegatieproces goed vormgeeft. Een van de bestuursleden kon het in het begin niet laten om zich tijdens een tocht toch overal mee te bemoeien. Het resultaat was dat er tijdens de tocht allerlei onduidelijkheden ontstonden, waardoor er veel meer fout liep dan nodig was geweest. En uiteraard ontstond er gemor in de commissie en het scheelde niet veel of de mensen in die commissie hadden de pijp aan Maarten gegeven. In de week daarna analyseerden wij in het bestuur het gebeure. We keken nog eens naar de taakopdracht van de commissie, die op zich helder was. Daar stond letterlijk in dat tijdens de tocht de eindverantwoordelijkheid bij de commissie berustte. Voor enkele bestuursleden was dat toch even wennen, dat zij tijdens een tocht niet de baas waren. Van dat ene incident heb ik voor de rest van mijn leven geleerd dat je ook van iets moet kunnen afblijven wanneer de verantwoordelijkheid ervoor gedelegeerd is. Wanneer je ingrijpt, dan ontnem je de ander de kans om dat zelf te doen, en dat wordt je nooit in dank afgenomen. Meestal hebben we de neiging om te snel in te grijpen.

Deze leerervaring was heel wat indringender dan het leren van al die ingewikkelde wiskundige bewerkingen. En het heeft me veel minder tijd gekost. Maar door de verbinding met concrete eigen ervaringen beklijft de leerervaring veel beter.

Terugkijkend op deze memorabele dag in de historie van de fietsclub blijkt dat we met het bestuur aan een soort intervisie gedaan hebben. We waren met een groep van gelijken. Vanuit een concreet probleem zijn we ons eigen gedrag gaan analyseren. We hebben inzichten verworven, en vanuit die inzichten hebben we voor onszelf nieuwe gedragsregels opgesteld, waardoor we in de toekomst beter konden functioneren.

Destijds had ik van het woord 'intervisie' nog nooit gehoord en we deden dat gesprek ook maar op z'n janboerenfluitjes. En eigenlijk doe ik dat nog vaak. Ik reflecteer wel veel over de inhoud van wat ik doe, maar nadenken over hoe ik mijn proces van reflecteren kan verbeteren doe ik heel weinig. Ik zou dus nooit zo'n boek kunnen maken zoals Jeroen Hendriksen gedaan heeft. Hij heeft ernaar gekeken hoe je zo'n proces van gezamenlijke reflectie op velerlei manieren kunt vormgeven. En als resultaat biedt hij u een twintigtal werkvormen aan, waarmee u in intervisie de reflectie kunt vormgeven.

Ik ben weleens jaloers op mensen als Jeroen Hendriksen, die zo goed van die methodische boeken kunnen maken, want ik kan dat niet. Maar ik kan weer andere dingen. Maar goed dat we niet allemaal hetzelfde zijn.

Aarle-Rixtel, 17 oktober 2001

Willem Verhoeven

Bij de tweede tot en met de vierde druk

In deze uitgaven zijn slechts enkele redactionele verbeteringen doorgevoerd.

Bij de vijfde tot en met de negende druk

Op enkele correcties na zijn deze uitgaven gelijk aan elkaar.

Over de auteur

Jeroen Hendriksen (1945) is momenteel vrij gevestigd trainer-coach-adviseur te Oosterbeek. Naast trainingen op het gebied van intervisie houdt hij zich vooral bezig met coaching en andere vormen van begeleiding.

Hij is van oorsprong fysiotherapeut. Later studeerde hij sociale pedagogiek/andragogie. Nog weer later volgde hij de driejarige trainersopleiding in de themagecentreerde interactie waarover hij ook een bundel geredigeerd heeft (samen met Arjan de Wit)

Hij is bijna 25 jaar manager en directeur/voorzitter centrale directie van een mbo-college geweest. Zijn laatste managementfunctie was die van directeur van de Academie voor Haptonomie. Vervolgens is hij als trainer bij de Associatie voor Coaching gaan werken.

Hij publiceerde op het gebied van intervisie, themagecentreerde interactie, begeleiding en reflectie, leerstijlen en onderwijs- en organisatieontwikkeling.

Adres:

Joubertweg 32

6861 DN Oosterbeek

Tel.: 026-4432471/06-20399366

E-mail: j.hendriksen132@upcnet.nl

www.jeroenhendriksen.nl

Inleiding

Om met de deur in huis te vallen: hoe zit het met mijn eigen leren?

Op de middelbare school deed ik het niet zo best. Ik wilde liever mooie boeken lezen en gedichten schrijven dan uit mijn hoofd leren en braaf in de klas zitten (het waren de late jaren vijftig in de vorige eeuw). Achteraf gezien leerde ik vooral buiten school: organiseren, actie voeren, discussiëren, voetballen, verzamelingen aanleggen, politiek bij de Jonge Socialisten, pamfletten schrijven. Toen al gretig als het om ervaringsleren ging: vooral doen, maar ook nadenken en reflecteren, lezen en studeren. Ook het experimenteren was mij niet vreemd in die jaren. Ik doorliep de leercirkel, maar niet op school. Dus een drop-out avant la lettre!

Het is toch op zijn pootjes terechtgekomen. Ik heb een vak geleerd: dat van fysiotherapeut (de doener). Later sociale pedagogiek: reflecteren, abstract denken en experimenteren. De cirkel was weer rond. Het reflecteren kan ik vooral kwijt bij het schrijven, heb ik gemerkt. Om na een schrijfperiode weer op zoek te gaan naar nieuwe ervaringen, theorieën en experimenten.

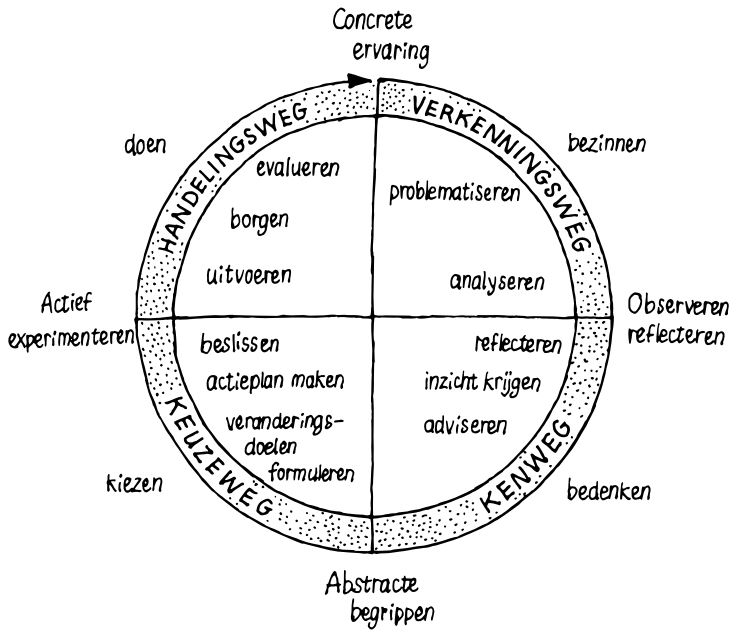
Misschien was ik wel een ideale leerling voor de tegenwoordige 'tweede fase' geweest: lekker zelfstandig en zelfverantwoordelijk leren in het open leercentrum!

Wij hebben allemaal vergelijkbare ervaringen met onderwijs. Er waren momenten dat het niet aansloot (maar het moest!) en er waren momenten dat het klikte (de 'flow'). We hebben een vak geleerd en daar sta je dan! Er is in deze nieuwe eeuw meer nodig dan vakkennis. Mensen als Kessels spreken over probleemoplossend vermogen, communicatieve en reflectieve vaardigheden die we met zijn allen nodig hebben om stappen voorwaarts te maken om in een kenniseconomie kennis te creëren, op te nemen en toe te passen. Anderen, als Weggeman bijvoorbeeld, hebben het over kennisnetwerken en lerende organisaties (zie ook hoofdstuk 1).

Leren verwijst steeds meer naar vaardigheden die we in het verleden weinig ontwikkeld hebben, maar die we juist nodig hebben om vandaag de dag mee te kunnen in explosieve maatschappelijke ontwikkelingen. Kortom, we gaan op weg om te *leren leren*.

Leren leren staat in een 'eigen' leercirkel uitgewerkt. Deze cirkel

staat voor leren in de intervisiegroep zoals ik dat zelf in een proces van ervaren, bezinnen, bedenken en doen heb ontwikkeld.



Figuur A. Leren leren in de intervisiegroep.

Dat leren leren heb ik veelvuldig (maar natuurlijk niet alleen) bij intervisie ontmoet. Op creatieve wijze (met behulp van de geheel eigen inbreng van iedere deelnemer afzonderlijk) wordt bij zo'n bijeenkomst gewerkt aan probleemoplossing en reflectie op basis van een veelheid aan werkwijzen, methoden of oefeningen. Of een deelnemer nu een doener is, een reflecteerder, een abstracte denker of een experimenteerder, ieder vindt er iets van zijn of haar gading. Ieder mens met zijn of haar leerstijl kan daar in principe aansluiting vinden, er zelf iets halen en brengen.

Dat geeft creatieve onrust: experimenteren, invoelen van de ander, nieuwe werkwijzen uitproberen, kennis en ervaring delen, samen collegiaal aan de slag gaan en gericht zijn op concrete resultaten.

Dat verklaart voor mij ook het succes van intervisie juist de afgelopen jaren, zowel in profit- als in non-profitorganisaties.

Het succes heeft ook een keerzijde. Mensen beginnen met intervisie zonder zich te realiseren wat het precies is. Einde verhaal. Of mensen pakken het zo vrijblijvend aan, dat na de derde keer het aantal aanwezigen met de helft verminderd is. Ook einde verhaal. Of men heeft te weinig ervaring op het gebied van leiden en structureren. Dat wordt een rommeltje en dodelijk saai. Weer einde verhaal.

Dat is jammer, een gemiste kans. Voor mij een reden om dit boek te schrijven als een praktische aanvulling op het eerdere boek *Intervisie bij werkproblemen*.

Wat alle trainingen die ik gegeven heb mij hebben opgeleverd is, dat er enerzijds *behoefte is aan duidelijkheid en structuur* (zie hoofdstuk 1 tot en met 3) en anderzijds *aan inspirerende werkvormen en oefeningen*, waarmee gericht gewerkt kan worden aan probleemoplossing en reflectie (de rest van het boek).

Het boek is dan ook bedoeld voor al diegenen die met intervisie aan de slag willen. In profit- en non-profitsfeer, van bedrijf tot bank, ziekenhuis of school. Het is ook bedoeld voor studenten die zelf hun weg zoeken tijdens hun opleiding of nascholing en voor begeleiders van intervisietrajecten. Het is een zelf-samen-werkboek en in die zin uniek.

Ik presenteer alle oefeningen in dit werkboek als mogelijkheden. Om mee te experimenteren en zelf te ontwikkelen. Maar vooral om mee te *leren leren*.

1 Intervisie: leren leren

1.1 Inleiding

- ▷ *Mijn zoon krijgt tijdens zijn heao-stage met een groepje studenten intervisie van zijn stagedocent.*
- ▷ *Mijn tennismaatje heeft iedere vrijdagmiddag om 16.00 uur een intervisiebijeenkomst met zijn collega's van het accountantsbureau om de agenda van de volgende week door te nemen.*
- ▷ *Een cursusdeelnemer vertelt dat hij met de nieuwe medewerkers automatiseringsvragen doorneemt in een intervisiegroep.*
- ▷ *Mijn buurvrouw, die verpleegster is, heeft iedere veertien dagen intervisie onder leiding van de afdelingsarts.*
- ▷ *Mijn zwager, die bij een verzekeringsbank werkt, moet aan intervisie doen. Hij doet dat met zijn collega's gezellig in het café op de hoek.*

Werkproblemen bespreken met behulp van intervisie is in opkomst, zowel in het bedrijfsleven en de dienstensector als – al wat langer – in de gezondheidszorg, het welzijnswerk en het onderwijs. Tegelijkertijd levert dat nogal eens een soort begripsvervaging op: intervisie als een *containerbegrip* waar alles in of onder past (zie boven). Aan de ene kant duidt dat op motivatie om nieuwe wegen voor professionalisering en kwaliteitsverbetering te zoeken, aan de andere kant roept de container het beeld op van weinig doordachte en omschreven leertrajecten die alle naar Rome leiden. Soms succesvol, vaak ook een weg vol keien en misverstanden. Een soort black box: je weet wat je erin stopt, je weet niet wat er vervolgens gebeurt, maar het geeft toch een aardig resultaat.

In dit inleidende hoofdstuk wil ik me – zeer beknopt – concentreren op een precieze omschrijving van intervisie en aangeven wat het *niet* is, maar vooral, wat het *wel* aan mogelijkheden biedt. Want met een goede structuur, een ondersteunende oefenvorm en een aantal duidelijke afspraken kan intervisie heel wat bijdragen aan de verdieping van de werkzaamheden van de professional en de vergroting van het lerend vermogen van een organisatie. Vooral de uitwerking van intervisie met behulp van een groot aantal oefenvormen staat in dit boek centraal.

1.2 Een praktijkvoorbeeld

De afdelingsvergadering is afgelopen. Op de gang spreek ik mijn collega nog even. Hij gebaart hevig tegen me en moet direct zijn verhaal kwijt. We lopend pratend in de richting van de kantine.

“Wat Stefan me nou toch weer geleverd heeft!” roept hij opgewonden uit. “Werk ik die opdracht met voorrang uit, lever een complete analyse en een marketingplan erbij, zegt hij doodleuk dat het waardevol is. Dat ik de opdracht verkeerd heb uitgevoerd en dat bijna alles over moet. Daar gaat mijn weekend...”

We praten tijdens de koffie verder. De gevoelens van mijn collega zijn verward. Boosheid en teleurstelling strijden met elkaar. Ik ken hem als een zorgvuldig en precies werkend mens met een grote drive. Maar Stefan, onze leidinggevende, is ook niet dom. Hoe zit dit werkprobleem in elkaar? We hebben geen tijd meer om erover te praten, want we hebben allebei een afspraak.

Veertien dagen later zien we elkaar in onze intervisiegroep. Daar doet Gerard, mijn collega, zijn verhaal nog eens. Hij is nog steeds geëmotioneerd. Hij vraagt zich af waar het fout is gegaan. Wat was zijn aandeel in het levensgrote misverstand en wat had het met zijn baas te maken?

We vragen hem uit over alle achterliggende oorzaken. Wat heeft dit probleem met hem zelf te maken, met het team waarin hij werkt, met de context van zijn eigen taakstelling en die van zijn chef? Overkomt Gerard dit vaker? Zijn er bepaalde gedragspatronen zichtbaar te maken?

Op het einde van de intervisiebijeenkomst verzucht Gerard dat hij misschien niet goed geluisterd heeft en zijn dagelijkse werk voorop wilde stellen omdat hij een achterstand in zijn werkzaamheden had. Hij herkent dat dit vaker zijn probleem is. Hij wil in het vervolg zo'n opdracht zwart op wit krijgen om misverstanden te voorkomen en tussentijds feedback vragen aan zijn leidinggevende.

1.3 Omschrijving van intervisie

Werkproblemen of werkvragen worden vaak geuit tijdens een pauze, op de gang of thuis tijdens de maaltijd. Vaak ook helemaal niet. Dan komt er geen oplossing, je kunt je probleem niet voorleggen voor advies aan een aantal vertrouwde collega's en je leert

niets over je eigen werkaanpak, oplossend vermogen en communicatiepatronen.

Bij intervisie gaat het over een werkprobleem dat voorgelegd wordt aan een aantal collega's (binnen of buiten de organisatie) met de vraag het probleem te analyseren en van een advies te voorzien. Het gesprek kan intenser zijn en dieper gaan dan adviesniveau; de probleeminbrenger kan aan het denken worden gezet over onderliggende denk- en werkpatronen, vaker voorkomende valkuilen of het eigen gedrag. Dan is er meer sprake van een reflectie over het werkprobleem, zonder dat de oplossing er direct komt te liggen. Er is dan eerder sprake van denkrichtingen, perspectieven om verder over na te denken, huiswerk dat gedaan moet worden. Uiteraard is de probleemeigenaar zelf verantwoordelijk voor de uiteindelijke oplossing of gedragsverandering.

Daarmee heb ik al veel gezegd over de kern van intervisie. In een definitie, die ik ontleen aan de recent verschenen herdruk van mijn boek *Intervisie bij werkproblemen* (Nelissen, Soest, 2002), luidt de omschrijving van intervisie als volgt:

- ▷ *er is sprake van collegiale ondersteuning*
- ▷ *en onderlinge advisering bij werkproblemen*
- ▷ *in een leergroep bestaande uit gelijken*
- ▷ *die binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur*
- ▷ *tot oplossingen en inzichten tracht te komen*
- ▷ *in een zelfsturend en op reflectie gericht leerproces.*

Terugkijkend naar de statements aan het begin van dit hoofdstuk kun je constateren dat er bij de heao-studenten geen sprake is van een groep gelijken, want er wordt begeleid door een docent. Ook bij de verpleegster en de automatiseerder staat een meerdere aan het hoofd van het overleg. Deze voorbeelden zijn eerder werkbegeleiding of coaching te noemen.

Bij de laboratoriummedewerkers gaat het om een planningsbijeenkomst en niet om intervisie, terwijl bij de verzekeringsbank de van boven opgelegde intervisie leidt tot het realiseren van heel andere doelen... (misschien ook heel nuttig).

Achtereenvolgens wil ik enkele elementen uit de definitie nader toelichten.

COLLEGIALE ONDERSTEUNING EN ADVISERING

Uit het voorbeeld van Gerard in paragraaf 1.2 wordt duidelijk dat een intervisiegroep bestaat uit een aantal collega's van dezelfde

instelling met dezelfde discipline. Maar intervisie kan ook georganiseerd zijn rond mensen van verschillende disciplines of verschillende werkgevers. De samenstelling hangt af van de doelstelling, motivatie, maar ook van praktische omstandigheden, zoals een bedrijf dat faciliteiten verschaft en deze vorm van onderlinge ondersteuning in het personeelsbeleid heeft opgenomen. Maar het kan ook om een groep gaan van bijvoorbeeld vrijgevestigde adviseurs of therapeuten die elkaar één keer per zes weken opzoeken voor een intervisiebijeenkomst. In de praktijk bestaat zo'n groep meestal uit zes tot acht personen.

De deelnemers aan een intervisiegroep bepalen gezamenlijk welke werkvraag er aangepakt gaat worden. Ze kunnen dat doen door een keuze te maken uit de inventarisatie van werkproblemen van iedere deelnemer, maar ze kunnen ook kiezen op grond van urgentie, bijvoorbeeld omdat iemand de volgende dag met het probleem geconfronteerd wordt en graag een oplossing wil. Belangrijk is dat een van de groepsleden de bijeenkomst leidt. Aan het eind van de intervisiebijeenkomst wordt afgesproken wie de volgende keer leidt, wie een bepaalde werkvorm voorbereidt en of er huiswerk is voor de deelnemers. Intervisie staat of valt met het maken van goede afspraken, vooral als het gaat om aanwezigheid. Anders wordt het frustrerend en vrijblijvend gerommel in de marge.

LEERGROEP VAN GELIJKEN

Wanneer een aantal collega's met intervisie gaat beginnen is een sfeer van onderling vertrouwen essentieel. Wat er in de groep ook gezegd wordt, het blijft vertrouwelijke informatie. Dit is een voorwaarde vooraf. Het gevoel van ruimte en vrijheid is van groot belang voor de uitdieping van werkproblemen. Je durft dan makkelijker een confrontatie aan met je eigen onvolkomenheden en verbeterpunten. Dit is een voorwaarde die belangrijker wordt naarmate de groep vaker met elkaar werkt.

Wanneer hiërarchie of carrière een rol gaan spelen in de intervisiegroep zijn het vertrouwen en de openheid weg. Met je chef in de groep zal het niet lukken over je kwetsbaarheden en worstelingen te praten: je laat gewoon het achterste van je tong niet zien. Gerard uit ons voorbeeld moet diep gaan om helder te krijgen wat hem blokkeert in zijn relatie met zijn chef. Zeker het onderzoek naar zijn eigen manier van werken, de reflectie die daarbij nodig is, binnen een groep van vertrouwde collega's, maakt dat het on-

mogelijk is zo'n probleem te ontrafelen waar zijn baas bij is. Dan gaan er toch echt andere dingen spelen.

STRUCTUUR

Er is een basisstructuur voor een intervisiebijeenkomst. Deze ziet er in het kort als volgt uit:

1 Fase van de probleeminventarisatie (ongeveer 15 minuten)

De bijeenkomst wordt gestart met een rondje bijpraten: hoe gaat het met iedereen? Hoe zit je erbij vandaag? Wat is er sinds de vorige bijeenkomst allemaal gebeurd? Wat heeft de probleeminbrenger van de vorige bijeenkomst met de adviezen gedaan?

De leden van de intervisiegroep brengen vervolgens hun werkprobleem naar voren; liefst kort en helder geformuleerd in maximaal vijf zinnen. De groep maakt een keuze voor het te behandelen probleem.

2 Analysefase (30 minuten)

De groep stelt informatieve vragen. Stel nooit suggestieve, interpreterende of gesloten vragen, want dit brengt de probleeminbrenger in verwarring (tenzij een oefening juist gebruikmaakt van dit soort vragen, maar dat staat bij de betrokken oefeningen speciaal aangegeven).

3 Bewustwordingsfase (10 minuten)

Een grondige analyse brengt de probleeminbrenger vaak tot een herformulering van het probleem waarbij meestal het eigen aandeel in het probleem geformuleerd wordt. Of men formuleert een dieperliggend probleem ('dat ik steeds woorden heb met mijn chef komt omdat ik eigenlijk een andere baan wil'). Begin een herformulering altijd met 'Ik ...'

4 Adviesfase (20 minuten)

Alle groepsleden geven een advies ten aanzien van het op te lossen probleem. Het is aan de probleeminbrenger zelf te kiezen voor welke oplossing hij of zij gaat. Uit de adviezen kan ook een eigen perspectief groeien. Adviezen hoeven niet altijd tot een directe oplossing te leiden, maar kunnen ook stof geven om te reflecteren over de achterliggende oorzaken. Sluit deze fase af met een actieplan.

5 Bespreking van het groepsthema

Vaak blijkt dat het besproken probleem raakt aan vragen en problemen waar de andere deelnemers ook mee worstelen of geworsteld hebben. Iedereen heeft wel ervaring op het punt van het probleem (de chef) en heeft dat in de vorm van een advies tot uiting gebracht. De groep bespreekt nu gezamenlijke ervaringen en eerder beproefde oplossingen, waardoor de betrokkenheid van eenieder bij het onderwerp vergroot wordt.

6 Evaluatie

De intervisiegroep evalueert de werkwijze, het resultaat, en maakt afspraken voor de volgende bijeenkomst. Het is aan te raden de volgende keer nog even terug te komen op het eerder ingebrachte werkprobleem en te kijken in hoeverre de probleeminbrenger er iets aan gehad heeft.

Dit *basisintervisiemodel* wordt in de praktijk vaak ondersteund door het gebruik van specifieke methoden of oefeningen zoals ze in ruime mate in dit boek aangeboden worden. Dat geeft een krachtige impuls om gericht toe te werken naar een bepaald resultaat binnen een bepaalde tijd, meestal anderhalf tot twee uur. Terug naar Gerard uit ons voorbeeld: hij formuleert aan het eind van de intervisiebijeenkomst zijn eigen oplossingen. Dat moeten de deelnemers respecteren, ook al zouden ze het zelf anders aanpakken. Het kan overigens goed zijn dat voortgaande reflectie van Gerard op zijn vraagstelling na enkele dagen tot een ander oplossingsperspectief leidt.

Het is belangrijk om in de volgende bijeenkomst van de groep verslag te laten doen van de stappen die de probleeminbrenger gedaan heeft om zijn of haar probleem tot oplossing te brengen.

In mijn boeken *Intervisie bij werkproblemen* en *Begeleid Intervisiemodel* worden meer methoden of oefenvormen uitgewerkt. Het eerste boek bespreekt vijf methoden tot in detail en legt tevens een uitgebreide theoretische basis voor het werken met intervisie. Het tweede boek gaat vooral over het opstarten, begeleiden en implementeren van intervisie binnen organisaties en bespreekt in zeer kort bestek een twintigtal oefeningen. Al deze oefeningen zijn aanvullend op de oefeningen in dit boek en worden in dit boek niet herhaald.

ZELFSTURING OP RESULTATEN

De leden van een intervisiegroep dragen zelf de verantwoordelijkheid om hun probleemverkenningen tot een goed einde te brengen. Het is een leertraject van vallen en opstaan, onderzoeken en experimenteren. Intervisie blijkt vaak leerwinst te geven, alleen al omdat een aantal collega's rustig de tijd neemt om de dagelijkse beslommeringen wat verder uit te diepen dan een praatje in de kantine. Het geeft mensen ook perspectief op nieuwe mogelijkheden en gedragsverandering. De resultaten zijn soms heel praktisch toepasbaar en toetsbaar; andere keren zet het mensen aan het denken over hun diepere motieven en gedragspatronen. Bij onderzoek naar resultaten van intervisie worden de volgende punten genoemd:

- ▷ leren doorvragen; vragen naar gedachten en gevoelens
- ▷ elkaar beter begrijpen en steun geven
- ▷ leren reflecteren
- ▷ eigen vaardigheden vergroten
- ▷ gemotiveerder werken
- ▷ het leren herdefiniëren van het oorspronkelijke probleem.

1.4 Tot slot

Een plek om je probleem kwijt te kunnen, een luisterend oor te vinden en gericht te werken aan resultaten is feitelijk onmisbaar in organisaties die de medewerker centraal stellen. Tijd nemen en aandacht aan elkaar schenken is een van de belangrijkste succesfactoren van intervisie.

Binnen een integraal personeelsbeleid kan een doordachte afweging gemaakt worden tussen bijvoorbeeld coaching, werkbegeleiding, intervisie en andere vormen van ondersteuning van medewerkers.

Liefst in samenhang met elkaar!

