

De 10 stappen methode voor intervisie

Het ter discussie stellen van je werk is in veel organisaties niet handig voor je status en positie. Het is beter te doen alsof je nooit fouten maakt. Jammer, want zo blijft veel kennis en ervaring onbenut, en bovendien mis je de lol van een inspirerende werkomgeving. Je kunt leerbijeenkomsten in een klap veel vruchtbaarder maken als je weet hoe je hiervoor de juiste voorwaarden kunt creëren. De 10-stappen methode voor intervisie kan je hierbij helpen.

Jarenlang heb ik met veel plezier bij een klein adviesbureau gewerkt. We waren een team van vijf adviseurs en hadden er zin in om met elkaar een succesvol bureau te runnen. We hadden de gewoonte om eenmaal in de zes weken een hele dag door te brengen met het inhoudelijk bespreken van nieuwe plannen en ontwikkelingen en het evalueren van opdrachten. Op zichzelf waren deze bijeenkomsten nuttig en plezierig.

Maar vanaf het moment dat we ons bij het evalueren van opdrachten gingen houden aan de '10-stappenmethode' voor intervisie, ging de kwaliteit van deze bijeenkomsten met sprongen vooruit. Zonder dat we het echt zelf in de gaten hadden waren er allerlei belemmeringen om echt van elkaar te leren in onze bijeenkomsten gesloten. Het patroon was ongeveer als volgt. De 'juniores' konden nog wel openlijk hun vragen inbrengen. Er waren immers een aantal 'seniores' die maar al te graag hun rijke kennis en ervaring beschikbaar stelden door te vertellen hoe slim zij in het verleden deze 'varkentjes gewassen' hadden. Het effect was wel dat het stempel 'junior' – 'senior' zo iedere keer bevestigd werd. En na verloop van tijd zag je dat de 'juniores' ook steeds minder bereid waren om hun twijfel op tafel te leggen en steeds vaker probeerden de rol van 'expert die geen fouten maakt en het allemaal al weet' te nemen. Vanaf dat moment werden de bijeenkomsten eigenlijk minder interessant en ook minder inspirerend.

Wat is de 10-stappenmethode en waarom heeft deze zo'n verbluffend effect op leergesprekken? De 10-stappenmethode geeft een superduidelijk houvast aan een leergesprek en behoedt je voor een aantal valkuilen die ieder gesprek tussen professionals in zich heeft. Een gesprek op basis van de 10-stappenmethode begint en eindigt met een casusinbrenger, die een ervaring en een vraag inbrengt en geholpen wordt door een groep(je) meedenkers. De meedenkers doen stap voor stap de juiste dingen om de casus eerst te exploreren, vervolgens te analyseren en ten slotte mee te denken over mogelijke nieuwe oplossingsrichtingen en alternatieve benaderingen. Het laatste woord is voor de casusinbrenger zelf die vertelt hoe die het gesprek heeft ervaren en hoe die nu denkt verder te kunnen met de vraag. (zie het kader onderaan voor de complete 10-stappenmethode)

Wat 'doet' deze methode dan om dit effect te bewerkstelligen? Hoe meer ervaring ik er mee opdoe, en hoe vaker ik er over nadenk hoe meer ik begrijp hoe het eigenlijk werkt. Volgens mij heeft het vooral te maken met het 'afdwingen' van een aantal essentiële voorwaarden voor een vruchtbaar leergesprek. Over welke voorwaarden heb ik het dan? Volgens mij zijn deze vijf bijvoorbeeld essentieel:

- Een duidelijk begin en einde. Veel leergesprekken zonder structuur beginnen bij vraag x, en eindigen met het bespreken van ontwikkeling y, meestal het stokpaardje van degene die toch al steeds het meest dominant aanwezig is, en niet zelden gaat over 'waarom het toch eigenlijk onmogelijk is om zaken anders te doen of te willen'. Eén van de redenen waarom veel leergesprekken vaak zo onbevredigend zijn.

- Afbakening zowel in onderwerp als in tijd. Veel inhoudelijke gesprekken van professionals gaan eindeloos door en zijn daardoor uitputtend. De deelnemers in de 10-stappenstructuur moeten soms wel even ‘op hun tong bijten’, maar zeggen achteraf vrijwel altijd dat toch ‘alles wat er toe doet aan de orde is geweest’. En dat is een verrassend effect, zeker voor degenen die steeds weer een briljante inval hebben en vinden dat ze die de anderen niet mogen onthouden, maar er daarmee wel voor zorgen dat er soms oeverloos gepraat wordt zonder conclusie of ‘laatste woord’.
- Het zorgt er voor dat er een ‘gedeelde ervaring’ wordt gecreëerd. Gedurende de tijd van de hele sessie staat één casus centraal, waarvan alle deelnemers alle relevante feiten en omstandigheden leren kennen. Alleen al hierdoor wordt veel kennis en ervaring overgedragen. Want in de sessie wordt het complete beeld gecreëerd. Naast de vraag of de twijfel van de casusinbrenger krijg je ook te horen wat juist bijzonder goed verloopt en hoe die dat voor elkaar krijgt. De deelnemers krijgen een bijzonder kijkje in de keuken van iemand die vergelijkbaar werk doet. Het is mij regelmatig overkomen dat ik collega adviseurs jarenlang ontmoet en hen enthousiast hoor praten over hun werk, maar pas als ik samen met hen een concrete klus aanpak ontdek wat ze precies doen en hoe ze dat doen. Door intervisie-sessies hoef je hier niet op te wachten.
- Het doorbreekt dominantie en stokpaardjes. Of het nou is door senioriteit of door ego-kwesties, sommige mensen zijn dominanter aanwezig dan anderen. Hun visie wordt de groepsvisie. Hun blikveld bepaalt het speelveld voor de gehele groep. De kwaliteiten van de stillere mensen blijft onbenut. In deze structuur krijgt iedereen gelijke inbreng. Opeens hoeft niemand z’n best te doen om gehoord te worden, of te doen of ‘ie ‘de beste’ is. Iedereen kan zich op een ontspannen manier richten op wat die moet doen, en dat is z’n best mogelijke bijdrage leveren aan een voor iedereen interessant leergesprek.
- Het ‘beloont’ opbouwend leergedrag. En het woord belonen moet je vooral zien als het plezier dat je beleeft aan een inspirerend gesprek, zoals het ervaren van momenten dat ‘boekenwijsheid’ opeens ‘doorleefde kennis’ wordt. Opbouwend leergedrag is bijvoorbeeld:
 - o Het stellen van goede vragen. Goede vragen zijn die vragen die opeens ‘het licht aandoen’ bij de casusinbrenger, door een verrassende invalshoek te belichten of recht in het hart van de casusinbrenger binnen te komen. De casusinbrenger geeft aan welke vragen hem of haar wat doen en waarom. Impliciet zet dit de meedenkers op scherp om steeds betere vragen te stellen. Hiermee doorbreek je het patroon van ‘belonen van degene die de casusinbrenger het beste weet te overtuigen dat die slimmer is’, naar ‘belonen van degene die het best behulpzaam is om het inzicht in de casus te vergroten’.
 - o Juist en scherp analyseren van een situatie. Door de ‘kern van deze zaak’ onder woorden te brengen help je niet alleen de casusinbrenger, maar vooral ook jezelf om je impliciete kennis en ervaring compact en kernachtig onder woorden te brengen.
 - o Gul zijn met tips en ideeën over hoe de casusinbrenger de situatie vlot kan trekken. Veel professionals genieten het meest van deze fase. Ze kunnen het niet helpen, maar ze vinden het leuk om anderen te adviseren en te brainstormen over hoe het nog beter kan, maar zijn soms gefrustreerd omdat ‘de ander’ het niet wil horen. Zo komen ze nogal betweterig over. En terecht, dat komt omdat ze niet eerst de juiste stappen hebben gezet om aansluiting te maken bij degene die de vraag stelt. De 10-stappenstructuur helpt om de aansluiting wel te maken en voorkomt dat de casusinbrenger in het defensief wordt gebracht. Hierdoor kunnen de meedenkers uiteindelijk voluit tips geven, meedenken, kennis en ervaring delen zonder dat dit weerstand oproept bij de

vragensteller. Integendeel de vragensteller staat er op dat moment ook voor open.

- o Het op tafel leggen van echte professionele vragen. De casusinbrenger die op 'het scherpst van de snede' een casus durft in te brengen is degene die voor de hele groep de meest interessante leerervaring teweegbrengt. Vaak zie je hierin een groei als je een serie intervisiebijeenkomsten in dezelfde groep organiseert. Je werkt zo aan een lerende houding en cultuur en het vergroten van onderling vertrouwen. Dit effect gaat verder dan alleen de ontmoetingen tijdens de intervisiesessies zelfs, maar werkt ook door op de cultuur van de organisatie.

En dit is nog niet eens alles wat er over te zeggen valt.

Ik zal niet durven beweren dat de 10-stappenmethode hét wondermiddel is. Er zijn tal van andere buikbare en goede intervisiemethodes en gesprekstechnieken. En vele heb ik de afgelopen jaren uitprobeerde en leren kennen.

Toch is de 10-stappenmethode voor mij zoiets als 'de moeder van de intervisie-methoden'. Waarom? Omdat ze zo eenvoudig te hanteren is, en tegelijkertijd zo veel in zich heeft. Je hoeft geen super-communicator te zijn om met deze methode al een goed effect te bereiken. Met een aantal eenvoudige aanwijzingen kunnen veel mensen leren hoe ze op basis van deze methode een vruchtbaar leergesprek kunnen faciliteren. En natuurlijk, je kunt ook geheel zonder toepassing van methodes en technieken heel vruchtbare gesprekken voeren met elkaar. Maar dan toch eigenlijk alleen als er als vanzelfsprekend aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan. En als het nou juist daar aan schort, heb je met deze methode toch een handig houvast om de goede voorwaarden te creëren. Zo kun je het ook zien als een instrument om te oefenen met een aantal goede gewoontes, zoiets als een zwemband die je in het begin boven water houdt, en die je later niet meer nodig hebt.

Waarom kost het vaak zo veel moeite om met zo'n structuur te beginnen? Veel professionals redeneren net als wij voordat we de ervaring opdeden. "Eigenlijk gaat het bij ons al best aardig". "Zo'n stappenplan, dat is toch eigenlijk een beetje 'kinderachtig, wij hebben dat niet nodig'. "Als het nodig is kan ik altijd een paar collega's vragen om met me mee te denken en dan kom ik er ook wel uit". "Het haalt de spontaniteit uit de bijeenkomst. Zo kan je niet meer vrijuit praten en wordt je in een keurslijf gedwongen". "Moet één van ons dan de andere gaan vertellen wat ze wel en niet mogen zeggen in dat gesprek?" "Ja, maar van die sessies organiseren, dat kost ons te veel tijd, wij evalueren ons werk gewoon bij het koffieautomaat". "Maar ik kan toch niet zomaar alles bespreken, zeker niet de strategische en ethische dilemma's?" Dit zijn zo een aantal herkenbare gedachten en gevoelens die je er van af helpen om er aan te beginnen.

Maar wat zeggen mensen die er 'ondanks alles' aan begonnen zijn?

"Dit gaat een spade dieper." (financieel adviseur in de agrarische sector).

"Nooit eerder heb ik zoveel ruimte ervaren om echt na te denken, terwijl ik nooit eerder zo'n strak geleide bijeenkomst heb meegemaakt." (ICT-projectleider in een beursgenoteerde onderneming).

"Zonder de spelregels van deze structuur had ik het nooit aangedurfd om dit gevoelige project zo open en eerlijk te bespreken. In plaats van tegenstanders heb ik nu kritische medestanders

gekregen.” (directeur van een zelfstandig bestuursorgaan die deze methode als ‘cultuurveranderinstrument’ heeft ingezet en als eerste de rol van casusinbrenger op zich nam).

“Door intervisie-sessies te introduceren zijn we eindelijk af van de gewoonte om alle inhoudelijke ontwikkelingen te protocolleren, iets waar iedereen bij ons gek van werd, en ook eigenlijk niet werkte.” (leidinggevende van een GGD).

“De structuur geeft de bescherming om helemaal de baas te blijven over wat je wel en niet wilt delen in de groep. In de voorbereiding met de facilitator bleek het soms een goed idee om namen van personen of opdrachtgevers te veranderen in het belang van privacy of concurrentie, of om een casus die wat persoonlijker lag pas later in het traject te behandelen, nadat er eerst een vertrouwensband was opgebouwd. En uiteindelijk bleek het bereiken van een echt leereffect helemaal niet te zitten in het wel of niet bekend maken van eventueel gevoelige informatie, en konden we ons steeds meer concentreren op waar het eigenlijk bij ons allemaal om draaide, namelijk het veranderen van de manier waarop je zelf tegen je werk aankijkt en hoe je daar een doorbraak in bereikt.” (deelnemer aan leertraject van kwaliteit.com).

Kun je er dan zomaar aan beginnen? Ja, je kunt net als wij, bij wijze van experiment, gewoon beginnen deze methode toe te passen. De ervaring wijst uit dat het wel handig is om iedere bijeenkomst een facilitator te kiezen. Iemand die het proces begeleidt en zich inhoudelijk afzijdig houdt van het gesprek. Het is fijn als deze persoon een beetje gevoel heeft voor een goede balans tussen structuur aanhouden en het gesprek voldoende ruimte geven, en dat die snapt op welke cruciale momenten je in ieder geval wel moet interveniëren en oog heeft voor de goede voorbereiding en eventuele ‘nazorg’. Je kunt er ook voor kiezen om een aantal interne facilitators te trainen, of om eerst ervaring op te doen onder leiding van een externe facilitator.

Wat moet je er voor over hebben? Eigenlijk het allerbelangrijkste is dat je bereid moet zijn om wat ‘ontwikkelingswerk’ te doen. En dat is werken aan het ambacht van ‘goede gespreksvoering’ en dit werk als belangrijk te zien naast je ‘echte’ werk als professional. Wat je er voor terugkrijgt is een werkomgeving waarin iedereen individueel maar ook iedereen met elkaar, niet alleen slimmer, maar vooral ook wijzer wordt.

© Marjan Hoogendijk, 2007

10 stappen methode voor intervisie

1. Casusinbrenger brengt zijn of haar casus in
2. De meedenkers stellen eerste ronde open vragen (1, 2 of 3 vragen, afhankelijk van de beschikbare tijd). De vragen worden genoteerd op een flap-over
3. Casusinbrenger geeft aan welke vragen wat ‘doen’ en waarom
4. Casusinbrenger beantwoordt alle vragen
5. Aanvullende – brandende – vragen van de deelnemers. Casusinbrenger beantwoordt deze vragen direct (geen discussie)

6. Meedenkers herformuleren het probleem van de casusinbrengers op basis van de zin: 'mijn probleem is....'
7. Casusinbrenger geeft aan welke probleemformulering hem/ haar raakt en waarom
8. Casusinbrenger geeft eigen analyse van de situatie en welke vraag hij daar nu bij heeft (herformulering van de startvraag). De deelnemers hebben hierover een gesprek.
9. Meedenkers adviseren de casusinbrenger op basis van 'als ik jou was zou ik...'
10. Laatste woord van de casusinbrenger. Hoe heeft hij/zij de sessie ervaren, met welke adviezen en inzichten kan hij/zij verder.

Bron: de herkomst van deze methode is onduidelijk. Zowel de artsen als organisatieadviseurs gebruiken (een variant van) de 10-stappenmethode als basis voor hun collegiaal consult. Inmiddels zijn veel variaties in omloop.