



## Een visie op intervisie

1. Inleiding
2. Intervisie: geschiedenis van stilstand en vooruitgang
3. Waarom intervisie
4. Wat is intervisie eigenlijk?
5. Voor wie is intervisie geschikt?
6. Waar gaat intervisie over?
7. Wat is de werkwijze in de intervisie?
8. Hoe wordt intervisie geïmplementeerd in de organisatie?
9. Tot slot
10. Over de auteur

## Inleiding

Toen de redactie van de Gids voor coaching mij benaderde voor het schrijven van een artikel over intervisie, moest ik gelijk denken aan de eerste keer dat ik hiermee in aanraking kwam. Dat was in de 70-er jaren op de Sociale Academie. Nu in de afgelopen 10 jaar voer ik als consultant intervisie in bij tal van commerciële ondernemingen. Hetzelfde woord in een heel ander perspectief.

Dit artikel gaat over het onttaan van intervisie.

Wat het is en wat het niet is en waarom dit zo'n goed middel is. .

Voor degenen die het begrip intervisie niet kennen alvast een voorschot:

Intervisie is onderlinge advisering in kleine groepen van mensen met een vergelijkbaar werkniveau. In de intervisie bijeenkomsten worden praktijkvraagstukken van de deelnemers zelf behandeld .

Bij de bedrijven waar ik zelf intervisie-bijeenkomsten heb geleid of ingevoerd valt me iedere keer weer op hoeveel mensen hiervan leren.

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

## 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 effect. Uit een onderzoek bleek namelijk dat deze wachtkamertherapie een vergelijkbaar resultaat had als de andere therapievormen!

De reactie uit de therapeutenwereld liet niet lang op zich wachten: "ja aandacht scoort altijd, maar voor echte verandering is meer nodig". Daar viel ongetwijfeld iets voor te zeggen. Tegelijkertijd deed dat nogal afbreuk aan een fenomeen waar de jaren 60 en 70 patent op hebben gekregen: het fenomeen van de zelfwerkzaamheid.

Wanneer mensen zelf verantwoordelijk zijn, zelf aan een oplossing gaan werken is de kans dat die oplossing wordt toegepast groter. En ook kan het wel eens waar zijn dat mensen in groepsverband iets 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<sup>e</sup> wereldoorlog kende men in de wederopbouw van Japan een vergelijkbaar fenomeen. Duran, Crosby en Demming -de later bekende "kwaliteitsguru"- begeleiden deze 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.

Intervisie werd -zoals gezegd- met name populair in de jaren 70. Het idee om met een vaste groep een aantal zittingen te houden met oog voor elkaars' leerproces werd zeer positief ervaren. Leren met elkaar in plaats van leren van een deskundige bleek een succesformule. Bleek?...nou ja léék want geheel in de stijl van de seventies gingen veel groepen ten onder aan de stuurloosheid. Zo is er een verhaal bekend van een toenmalig CAD (consultatie bureau voor alcohol en drugs) waarbij het voltallige personeel aan het eind van de werkweek op de zolder van het pand neerplofte op de daarvoor uitgestalde zitzakken en poefs (of waren dat poeven?). "Wie heeft er wat", zo luidde de vraag. Een grote groep zei niets want het weekend lokte. Er kwam altijd wel iemand die de gelegenheid te baat nam voor het uiten van onvervalste kritiek. Degene aan wie de kritiek gericht was mocht daar niet tegen in gaan want



dan “ga je in de verdediging”. Dan werd er aan anderen gevraagd om “herkenning” en zo kon het gebeuren dat je juist voordat het weekend begon, in een pool van openheid fijntjes werd gekielhaald. Te sterke leiding bij deze sessies was niet aan de orde want “dit bepalen we zelf wel”

In de jaren negentig ontstond in tal van sectoren hernieuwde belangstelling voor deze leervorm. Hier vallen enkele aanleidingen voor te vinden. Als eerste aanleiding wil ik de volgende noemen:

De rol van het management onderging een stevige verandering. 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.

Ook ontstond in het licht van een bijna van de bijna volledige werkgelegenheid een andere attitude bij mensen. Wat heeft het bedrijf mij te bieden is tegenwoordig een normale vraag i.t.t. 15 jaar geleden.

Mede hierdoor vond een enorme opleving plaats van het Human Resources-denken met fenomenen als zelfsturende teams, empowerment, lerende organisatie. Kortom: ontwikkelingen die de mens centraal stelden. Ontwikkelingen die vroegen om professionalisering.

Een tweede gelegenheid waardoor intervisie weer kon bloeien en aldus a.h.w een doorstart kon maken is dat het anti-autoritair trauma van de seventies bijna verwerkt was. Om het even kort door de bocht te zeggen: leiding geven ook aan een intervisiebijeenkomst mag weer en zo kon intervisie als gestructureerde leervorm weer bloeien.

Zelfsturing en persoonlijke ontwikkeling dus in de nineties. Waar hebben we dat eerder gehoord? Tegenwoordig springen de intervisiegroepen weer als paddestoelen de grond uit. Niet alleen in de non-profit maar juist ook in het bedrijfsleven. En niet voor niets want intervisie heeft onmiskenbaar grote voordelen boven iedere andere vorm van leren. Het is gericht op kennisuitwisseling en het

versnelt het leervermogen van organisaties. Ook is intervisie gemakkelijk te organiseren en het is goedkoop.

### Waarom intervisie?

De een verkoopt, de ander geeft onderwijs, weer een ander is manager en een vierde schrijft artikelen. Een groot deel van het werk is routine en vanzelfsprekend. Bij het werk hoort echter ook: te rade gaan bij anderen, checken of je wel de goede werkwijze gekozen hebt, nieuwe ideeën en inspiratie opdoen. 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 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. (een nieuwe taak, een nieuwe markt, een nieuwe klantengroep) Een ander voorbeeld is intervisie als middel voor het verankeren van een nieuwe werkwijze.

Wanneer klanten veranderen, inzichten in werkwijzen veranderen, opvattingen over het vak veranderen, de 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 o.m. toegepast in zelfsturende teams, in projecten, in de IT, onder hulpverleners, als leerinstrument in MD-plannen..



## Wat is intervisie eigenlijk?

In de (overigens spaarzame) literatuur wordt intervisie gedefinieerd als een gestructureerd en frequent overleg van een groep professionals om werksituaties te verhelderen en te bewerken. Een vorm van collegiale consultatie met als doel het op peil houden of verbeteren van het functioneren van de professional. Intervisie is niet debatteren maar leren. Intervisie is leren, van jezelf van situaties van elkaar.

Samengevat is intervisie:

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

## Voor wie is intervisie geschikt?

Intervisie is voor mensen die zich willen ontwikkelen, in hun werk problemen willen oplossen waar geen standaardoplossingen voor zijn. Intervisie is ook voor organisaties die in feite het leervermogen van de (mensen in de) organisatie willen versnellen en hier geen standaardrecept voor hebben.

Intervisie is voor mensen die met anderen samen willen leren. Het versterkt daarmee ook de gemeenschappelijkheid binnen de organisatie.

Intervisie is daarbij 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!

Het meest wordt uit de intervisie gehaald wanneer mensen bereid zijn tot openheid en het kritisch onder de loep nemen van de eigen werkwijze.

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

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

Als de groep (van 4 tot 8 deelnemers) geformeerd is, is het in de praktijk vaak nuttig om de eerste intervisiesessie vooraf te laten gaan door een dagje "skillrefreshment". Het ophalen van een aantal basale sociale vaardigheden zoals luisteren samenvatten en doorvragen. Ondanks een hoge mate van professionaliteit die mensen lijken te bezitten, is het vaak opvallend hoe men deze vaardigheden vergeten is "along the way".

## Waar gaat intervisie over?

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

Zo verzuchtte onlangs een manager in ene recente intervisie bijeenkomst.

In de intervisie sessie 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 doorgestaan 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. Met dit nieuwe inzicht koos hij ervoor om een directer gesprek te gaan voeren over hun functioneren en de nieuwe rol van deze mensen. Dit leidde tot geheel nieuwe beslissingen.

Het gaat dus niet om een cognitief vraagstuk waarvoor iemand in de groep de oplossing heeft. Als dat wel zo zou zijn, dan zou het gewoon informatie vragen heten of consult halen. Het gaat bij intervisie om situaties waar de inbrenger van het probleem invloed op heeft. Dit betekent dat een intervisievraag altijd een zakelijke en een persoonlijke kant heeft. Zakelijk: want het werk is de insteek. Persoonlijk: want jouw hantering 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.

Andere voorbeelden van onderwerpen uit recente intervisiesessies zijn:

- ik irriteer me mateloos aan een collega
- een medewerker die ik het vertrouwen schonk, loopt de kantjes eraf
- ik voel me steeds zo geïmponeerd door mijn leidinggevende
- we krijgen de opdracht niet duidelijk bij de opdrachtgever
- ik heb steeds nieuwe afspraken met mijn klant maar het komt maar niet tot een deal

Zo bezien is het echt een middel om aan de hand van door deelnemers zelf ingebrachte praktijksituaties te leren.

### **Wat is de werkwijze in de intervisie?**

Vragen stellen is in feite hét intervisievoertuig. Dit stelt wel eisen op het gebied van openheid en respect van de deelnemers. Immers: er is geen gemakkelijke probleem dan dat wat de ander je voor legt. Daar hebben we al snel een mening over. Maar intervisie vraagt juist van mensen de interpretaties en vooronderstellingen aan de kant te zetten en samen op onderzoek gaan.

In de intervisie brengt iemand een kwestie in en anderen ‘bevragen’ de probleeminbrenger. De inbrenger van het probleem / de vraag vertelt zodoende over de situatie die hem bezighoudt. De andere deelnemers bevragen hem, vragen door en vormen zich zo een beeld van het probleem. Wanneer de deelnemers voldoende informatie hebben, zijn ze a.h.w. uitgevraagd. Op dat moment is er een nieuwe situatie ontstaan n.l.:

- de deelnemers hebben een visie ontwikkeld op het probleem van degene die het inbracht
- de probleeminbrenger heeft door het antwoord geven op de vragen, zélf ook een ander inzicht ontwikkeld in het vraagstuk

Met andere woorden er is door te vragen en te exploreren een andere verhouding tot het probleem ontstaan. Een andere zienswijze bijvoorbeeld op de eigen rol, de eigen aanpak. .

De basis techniek van intervisie is zodoende het actief luisteren. Vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen.

Er zijn in de loop van de tijd een veelheid aan intervisiemethodes ontwikkeld. (raadpleeg bijvoorbeeld het bekende boekje van Jeroen Hendriksen, raadpleeg schrijver dezes of speur op internet)

Hieronder 2 modellen waarmee wij werken

#### **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<sup>e</sup> model**

Stap 1 Probleemeigenaar ligt probleem toe

Stap 2 Formuleren van vragen op een flip-over

Stap 3 Probleemeigenaar brengt een prioriteitsstelling aan

Stap 4 Probleemeigenaar antwoordt 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.

### **Hoe wordt intervisie geïmplementeerd in een organisatie?**

Intervisie heeft onmiskenbare voordelen t.o.v. bijvoorbeeld opleiding : de eenvoud, het verwerven van nieuwe kennis, en het leren van elkaar. Daarbij is het kortdurend en goedkoop. Echter...deze voordelen van intervisie kunnen teniet worden gedaan wanneer er animositeit de groep in sluipt, er tegenstrijdige belangen zijn of wanneer deelnemers de (v-)aardigheid missen om aan deze leervorm mee te doen. Het is dus noodzakelijk goed aandacht te besteden aan de invoering van intervisie. U kunt zich voorstellen dat dit zonder goede begeleiding niet zomaar op gang komt. We kennen hierin in feite 2 varianten.

#### **De eerste variant: er is een externe begeleider die de intervisie trekt**

Dit heeft als voordeel dat de begeleider nieuw is en het leren centraal kan stellen. De externe begeleider is niet bevangen door typische cultuurkenmerken van de organisatie. De externe begeleider zal veelal in gesprek met de opdrachtgever treden en een aantal zaken met hem doornemen. Denk hierbij aan de precieze doelstelling, de randvoorwaarden, de spelregels. Daarna zal hij d.m.v. intakes een groep gaan samenstellen. Met deze groep gaat de begeleider dan "aan de slag". De externe begeleider dient wel zelf over enkele vaardigheden te beschikken. Hij/zij moet - naast kennis van intervisiemethodes- de groep kunnen begeleiden, kunnen interveniëren in het groepsproces en zich als adviseur van de opdrachtgever kunnen opstellen. In de praktijk zal de adviseur de groep "situatieel gaan begeleiden". De eerste sessie 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. De begeleider komt dan eenmalig en leidt dan een bijeenkomst over het intervisieproces.

Over de duur van de intervisiesessies valt veel te zeggen. Meestal duurt het 2 tot 4 uur. De 4 uursessie geeft meer kalmte en de gelegenheid tot verdieping. Ook is het mogelijk om 2 cases te behandelen.

Als variant hebben wij de laatste tijd het volgende ontworpen: een mix tussen intervisie en training. Bijeenkomsten van een middag met aansluitende avond. Een deel in werktijd en een deel eigen tijd. Veel mensen vinden het erg handig om die dag nog te kunnen werken. Ik ben tot deze vorm gekomen omdat de 2 en 4 uursessies in de praktijk vaak verdronken in de hectiek van alledag en het niet loskomen van het werk. Als onderdeel van de middag-avondsessies vind ik dat er ook andere mogelijkheden ontstaan zoals verdieping, discussie, thema's, inoefenen en trainen van vaardigheden. Zodat we het dan opknippen in een deel intervisie en een deel training. Intervisie geeft diepgang aan de training en de training geeft fundament aan de intervisie.

#### **De tweede variant: er wordt gewerkt met een interne begeleider**

Wat de voordelen van de externe zijn, zijn de nadelen van de interne begeleider. Maar ook omgekeerd. De interne begeleider kent de eigen cultuur juist goed en is betrokken 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. Organisaties die een opleidingsafdeling hebben of een (A&O) psycholoog zullen van deze mensen vaak gebruik kunnen maken. De verdere werkwijze is vergelijkbaar met die van de externe begeleider.

#### **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!

**Over de auteur**

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

[www.performanceconsultancy.nl](http://www.performanceconsultancy.nl)

[nikostammes@performanceconsultancy.nl](mailto:nikostammes@performanceconsultancy.nl)

