

Visie op **intervisie**

Tijdens intervisie-bijeenkomsten houden professionals elkaar een spiegel voor, om zichzelf vakmatig en persoonlijk te kunnen ontwikkelen. Als professional ben je je eigen instrument en dat instrument moet je af en toe onder de loep nemen. Dat komt het individu ten goede, maar ook de professionaliteit van de organisatie.

Marike van Zanten



Foto: Ton Kastermans Fotografie

In het oog van een cycloon is het windstil. Die stilte, te midden van turbulentie, vormt een mooie metafoor voor intervisie: professionals die samen met collega's regelmatig de tijd nemen voor reflectie op het eigen functioneren, in een wereld die zich kenmerkt door steeds snellere ontwikkelingen, een toenemende complexiteit en de vluchtigheid van e-mail en sociale media. Beroepsgroepen als artsen, advocaten, docenten of organisatieadviseurs passen het principe van intervisie al jaren toe om hun kennis en kunde te vergroten en te werken aan hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Maar ook andere professionals en organisaties beginnen de waarde van

intervisie als leer- en ontwikkelinstrument te zien.

Organisaties worden door de snel veranderende omgeving gedwongen om flexibeler te opereren. Ze verwachten van hun medewerkers een grote mate van autonomie en zelfsturing, wat de behoefte aan intervisie doet toenemen. Bovendien vormen zich steeds meer netwerkorganisaties. Collega's werken op afstand en in steeds wisselende constellaties, waardoor de emotionele binding verslapt. Intervisie kan de saamhorigheid versterken.

In de rondetafeldiscussie voor het *Praktijkboek Intervisie* wordt ingegaan op het be-

lang van intervisie voor de professionaliteit van individuen en organisaties (zie kader). 'Intervisie fungeert als lijm of olie', aldus Inez Kohlmann, directeur van adviesbureau Imaginez en adviseur bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Samen met Monique Bellersen, ceo van Asia Recruitment en organisatieadviseur en interim-manager bij MMB Management, de auteur van dit boek. Net als de andere vijf 'intervisionairs' aan tafel zijn ze zowel deelnemer als facilitator van intervisiegroepen. Die ontwikkelen zich soms tot hechte teams: 'Mensen voelen zich verbonden en hebben zorg voor elkaar. Ze delen ook managementvraagstukken. Op die manier fungeert intervisie als hefboom voor

zowel de onderlinge binding als de professionalisering van een organisatie;

Pas op voor psychologiseren

Intervisie is zelf ook nog steeds in ontwikkeling. In de jaren zeventig begonnen als een soort sensitiviteitstraining, groeide interventie in de decennia daarna uit tot een systematisch leertarief voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Inmiddels is er een volwaardige set methoden en technieken beschikbaar, die zijn weergegeven in het *Praktijkboek Intervisie*. De deelnemers van een interventiegroep brengen om de beurt een casus in, dat is een werkgerelateerd vraagstuk. De facilitator en de overige deelnemers proberen te helpen door het stellen van de juiste vragen, niet door het aandragen van kant-en-klaar oplossingen. Die moet de persoon in kwestie zelf ontdekken. Een grote valkuil in interventiegroepen is dat men gaat moraliseren en psychologiseren; aldus Miel Otto, voorzitter van de Orde van organisatietechnici en -adviseurs (Ooa). 'Men mist distantie en terughoudendheid,

Praktijkboek Intervisie

of vindt zichzelf een briljante probleemoplosser'; Goede interventie rust op inlevingsvermogen om van daaruit mensen te helpen en doorbraak in hun denkproces te realiseren. Elke professional wordt immers van tijd tot tijd geconfronteerd met de eigen oordelen en aannames die in die situatie niet werken. 'Intervisie is een spiegel die je blinde vlekken reflecteert', zo omschrijft Els Duque, directeur van Duque Bedrijfspsychologie, de essentie in het *Praktijkboek Intervisie*. Goede interventie duurt ook de diepte in te gaan. Montique Bellerse: 'In de praktijk lopen wij ertegenaan dat interventietrajecten zich vaak beperken tot het uitwisselen van zakelijke ervaringen en het oplossen van bekende problemen, het zogenaamde *single loop learning*. Wij vonden dat daarin iets moest veranderen; dat is dan ook de reden om dit boek uit te geven; Na *single loop learning* is een volgende stap te komen tot herkadere

Het Praktijkboek Intervisie behandelt de inzet van interventie als leer- en ontwikkelingsinstrument. Vaak blijven interventietrajecten beperkt tot het uitwisselen van zakelijke ervaringen of het oplossen van bekende problemen. In dit boek gaan de auteurs Bellerse en Kohlmann een niveau dieper door ook het handelingsperspectief aan de orde te stellen. Het begrip interventie wordt vanuit verschillende invalshoeken uitgediept.

Methodeselectiewijzer

De keuze voor een interventiemethode kan bepalend zijn voor het succes van een interventietraject. Het Praktijkboek Intervisie biedt niet alleen een ruime keuze aan methoden, maar geeft ook aan welke methode bij welke casus of groep past. De deelnemers aan interventie kunnen met behulp van een methodeselectiewijzer tot de juiste keuze komen. Op een systematische wijze worden meer dan twintig methoden besproken. Bij elke methode hoort een instructiekaart, waarmee direct in de praktijk gewerkt kan worden.

Facilitator

Het boek is bestemd voor iedereen die zich als professional op zijn/haar vakgebied wil ontwikkelen. Niet alleen beginnende, maar

De drie niveaus van interventie

1. Het bespreken van een casus in termen van het vraagstuk: wat zou effectiever kunnen zijn? Wat zou je kunnen doen? *Single loop learning*.
2. Het bespreken van de casus in termen van de vraagstelling van de casusinhoud in deze specifieke situatie. Wat is zijn stijl en welke werkwijze kiest hij en waarom? *Double loop learning*.
3. Het bespreken van de casus in termen van algemeen professionele en persoonlijke opvattingen van de inbrenger. Welke opvattingen liggen bij hem ten grondslag aan de diagnose? Waaruit zijn die te verklaren? Wat is de betekenis en de werking van deze opvattingen in de betreffende situatie? *Triple loop learning*.

Bron: *Praktijkboek Intervisie*, Kluyver (verschijning september 2009)

Verdere ondersteuning kan via de website www.praktijkboekintervisie.nl worden verkregen.

Praktijkschrift
Bij het Praktijkboek hoort een *Praktijkschrift Intervisie*, dat beschouwd kan worden als een logboek voor het bijhouden van aantekeningen over een casus, methode, leervragen, inzichten en groepsdynamiek. Bij herhaaldelijk gebruik ontstaat op deze wijze een meerjarenoverzicht van uw persoonlijke ontwikkeling.

Het Praktijkboek Intervisie is een initiatief van de werkgroep Intervisie van de Orde van organisatietechnici en -adviseurs (Ooa) en zal binnenkort verschijnen bij Kluyver, Deventer.

van het probleem en het daarmee oplossen van tot dan toe onbekende problemen: *double loop learning*. Nog een stap verder leidt tot transformatie vanuit het centraal stellen van gedrag in termen van persoonlijke waarden: *triple loop*. Deze laatste stap leidt tot het niveau van de onderliggende gedragspatronen, waarmee mensen hun hele leven worden geconfronteerd. 'Als intervisie de laatste twee lagen niet raakt, blijft het te veel aan de oppervlakte', aldus Frans Verhaaren, partner van StreamLinks. 'Het is essentieel dat je de sprong van *single loop*, naar *double loop* en misschien zelfs wel *triple loop* en verder kunt maken.'

Veilige omgeving

Sommige mensen vinden intervisie dan ook spannend. Ze zijn niet gewend om te praten over zichzelf in relatie tot het werk en jezelf en je werkwijze ter discussie te moeten stellen.

Het is de taak van organisaties om medewerkers te motiveren om zich te ontwikkelen door deel te nemen aan intervisie, door het creëren van een veilige omgeving en van onderling vertrouwen.

De uitdaging is groter als intervisiegroepen zijn samengesteld uit deelnemers uit verschillende geledingen van de organisatie, met verschillende hiërarchische verhoudingen of vakmatig ongelijke groepen. Dit geldt zeker voor de hoogste echelons.

Het ego staat het leren in de weg, terwijl juist dat het uitgangspunt vormt bij intervisie

Hoogleraren, burgemeesters, politiewaarders, commissarissen, rechters of bijvoorbeeld topmanagers zijn alleen onder elkaar bereid tot intervisie. 'Het gaat om de bovenlagen van de maatschappij, mensen die niet willen weten dat ze naar de wc gaan', aldus Peter Starreveld, geassocieerd partner Van de Bunt. 'Dat heeft te maken met hun grotere behoefte aan veiligheid en vertrouwen.' De officemanager zou immers eens kunnen denken dat de directeur minder besluitvaardig is dan hij of zij lijkt? Het ego staat het leren in de weg, terwijl dat juist het uitgangspunt vormt bij intervisie.

Virtuele (inter)visie

De komende jaren zal intervisie zich in thematische richting ontwikkelen. Zo heeft zich inmiddels een aantal intervisiegroepen gevormd rond maatschappelijke vernieuwing en duurzaamheid, waarin pioniers op dit terrein hun ervaringen delen. Een ander actueel thema is de inzet van intervisie bij humanresourcevraagstukken, zoals langer doorwerken van oudere werknemers, of

high potentials die last hebben van de der-tigersdip. Monique Bellersen, signaleert nog een andere ontwikkeling: 'Een trend is de invloed van cultuurverschillen op intervisie. Bij het begeleiden van gemengde groepen met andere culturen stuit je op basale verschillen waar je in intervisie rekening mee moet houden.'

De belangrijkste nieuwe ontwikkeling is echter de digitale revolutie, die de intervisiepraktijk ingrijpend zal veranderen. Dankzij internet kunnen zich internationale digitale intervisiegroepen vormen, die elkaar via toetsenbord of webcam interactief adviseren. 'Laatst legde ik mijn virtuele intervisiegroep een probleem voor en nog diezelfde avond had ik tien reacties', aldus Herbert Verweij, zelfstandig managementconsultant. 'Dat tempo had ik offline nooit kunnen realiseren.' Tegenover de snelheid, de internationale scope en de flexibiliteit van intervisie via een beeldscherm staat echter ook een aantal nadelen, zoals het ontbreken van non-verbale signalen, groepsdynamiek en intimiteit.

Het is de vraag of en hoe digitalisering het wezen van intervisie zal veranderen. Inez Kohlmann en Monique Bellersen geven aan dat hiermee binnenkort experimenten zullen worden uitgevoerd door de werkgroep Intervisie van de Ooa.