De intervisiebegeleider balanceert

PETA TWIJNSTRA

Zoals een deelnemer op allerlei manieren op zoek is naar balans in zijn werk, zo is de intervisiebegeleider altijd op zoek naar een goede balans in de intervisiebijeenkomsten. Intervisie is een krachtig instrument om samen met collega's te reflecteren en betere professionals te worden. Maar wanneer wordt er eigenlijk optimaal geleerd?

De afgelopen jaren heb ik verschillende groepen voor kortere of langere tijd begeleid en heb ik aan meerdere intervisiegroepen deelgenomen. Inbreng in intervisie gaat vaak over balans, zoals in de volgende drie voorbeelden.

'Hoe ga ik om met leerlingen als ik ze tegenkom in de kroeg?' Een groep beginnende docenten is op zoek naar balans in hun beroepshouding.

'Hoe ga ik om met patiënten die bellen en lang van stof zijn?' Een groep doktersassistenten ontdekt dat ze ooit geleerd hebben anderen uit te laten spreken en zoeken nu de balans tussen empathisch zijn en effectief omgaan met de schaarse tijd die ze hebben.

'Welke uren declareer ik wel en welke niet?' Breng je de uren in rekening die je besteedt aan nalezen en uitzoeken, vraagt een advocaat zich af. De zoektocht naar de balans tussen declarabele uren en 'eigen' uren doen zijn collega's graag met hem.

Of een intervisiebijeenkomst goed is – of er optimaal geleerd wordt – hangt af van verschillende factoren: Wie zijn de deelnemers? Welke ervaring hebben ze met intervisie? Wat zijn hun verwachtingen? Komen ze vrijwillig? Hoe graag willen ze leren? Gebruikt de groep één model of wisselen ze de werkvormen af? Welke rol heeft de intervisiebegeleider? Is de inbreng van de deelnemers het uitgangspunt? Is de bijeenkomst kort of lang? In welke ruimte zit de groep? Wat is de opdracht? In dit artikel zoom ik in op een aantal van deze factoren.

Met of zonder model?

De eerste intervisiegroepen die ik begeleidde, nu tien jaar geleden, wilden niet altijd werken met een model. Er was weerstand. 'We willen gewoon over ons werk praten', zeiden ze dan. Er zijn nogal wat vaardigheden nodig om met een model te kunnen werken: open vragen stellen die niet suggestief zijn, onbevooroordeeld luisteren, je reactie en je mening uitstellen, geen ongevraagd advies geven en niet je eigen verhaal vertellen als een ander inbreng heeft.

Nu kom ik bijna geen weerstand meer tegen. Wellicht heb ik een andere toon gevonden en ervaar ik moeite met het werken met een model niet meer als weerstand. En wellicht kan ik beter uitleggen dat werken met een model de net genoemde vaardigheden oefent en zorgt dat er verdieping plaatsvindt.

De volgende zeven bijeenkomsten zijn de deelnemers om de beurt voorzitter en ben ik de coach.

Werken met een model zorgt ervoor dat deelnemers dingen leren over zichzelf, dat ze gaan reflecteren, hun professionele repertoire uitbreiden, zich bewust worden van de normen en de visie die ze hanteren en weten wat het effect is van hun gedrag en woorden op anderen.

'Niet makkelijk hoor, werken met dat model', zegt een van de deelnemers na de eerste intervisiebijeenkomst. 'Ik ontdek dat ik niet gewend ben om vragen te stellen, meestal reageer ik direct.' Een mooie bewustwording.

Het komt voor dat een ervaren groep zonder model werkt. Een goede intervisiehouding is dan al ingesleten. Maar de ondersteunende werking van een model – en dat mag best een wat moeilijker model zijn – lijkt me ook in een ervaren groep onmisbaar. Op deze manier wordt en blijft intervisie meer dan praten over je werk bij een kopje koffie.

Met of zonder begeleiding?

Net als vorige jaren begeleid ik een intervisiegroep van zeven leraren in opleiding (lio's). Beroepshouding en ervaringen in hun laatste stagejaar is hun inbreng en daarnaast is een van de doelen voor deze groep: de deelnemer kan leidinggeven aan een intervisiebijeenkomst.

Van de tien bijeenkomsten die we hebben, begeleid ik de eerste drie. De volgende zeven bijeenkomsten zijn de deelnemers om de beurt voorzitter en ben ik de coach. Als coach stel ik een

paar keer per bijeenkomst vragen. Ik vraag dan of ze feedback hebben voor de voorzitter, wat ze vinden van hun eigen rol en wat het aandachtspunt wordt als ze de bijeenkomst, na mijn onderbreking, gaan vervolgen. Zo reflecteert de groep en is er vooruitgang. Ik zie een groep die geconcentreerd bezig is en experimenteert met nieuwe werkvormen.
Aangekomen bij de vijfde bijeenkomst vraag ik me af: 'Leren ze op deze manier wel genoeg? Was bij de groep van vorig jaar, waar ik elke bijeenkomst leidde, de leeropbrengst niet veel groter?'

Inbreng heb je altijd, is mijn idee, maar soms denken deelnemers dat inbreng iets groots is en weten ze nog niet wat als inbreng kan dienen.

Ger van Doorn en Marijke Lingsma noemen dat in hun boek *Intervisiecoaching* (2012) 'overschatting van eigen competenties en onmisbaarheid van de coach'. Wellicht heb ik daar last van en vind ik mezelf onmisbaar als intervisiebegeleider. Daarom leg ik het voor aan de groep. 'Wij leren veel op deze manier, jouw rol als coach en feedbackgever is voor ons voldoende', zeggen ze.
Wat de balans precies is tussen begeleide intervisie en zelfstandigheid verschilt per groep en per opdrachtgever. Bij een groep waarbij de opdracht is om ze in vier bijeenkomsten te coachen naar zelfstandigheid ligt de focus op het trainen van de intervisievaardigheden. Bij deze groep lio's die intervisie heeft in het kader van de opleiding, ligt de focus ook op de professionele ontwikkeling.

Eén model of afwisselende modellen en werkvormen?

'Ik heb geleerd dat je verschillende werkvormen kunt gebruiken en dat het daar leuker en leerzamer van wordt', zegt een van de onderwijscoaches in een intervisiegroep die ik vier keer begeleid heb en die nu als zelfstandige groep verder gaat.
Vaak hoor ik van mensen dat ze in hun intervisiegroep altijd met hetzelfde model werken. Meestal is dat 'de incidentmethode'. Als ik op internet dit model opzoek, vind ik verschillende variaties. De incidentmethode is een prima model. Het is een basismodel dat, net als 'de roddelmethode', 'het kernmodel' of 'wisselende vragenstellers', goed te gebruiken is bij beginnende groepen.

Verschillende modellen en werkvormen

Coat of Arms: Door het beantwoorden van verschillende vragen, vult een deelnemer zijn wapenschild en komt tot de ontdekking welke drie waarden leidend zijn in dagelijks leven en werk.
Incidentmethode: Deelnemers kijken terug op de vorige bijeenkomst, kiezen dan inbreng gevolgd door een vragenronde met analyse en ze sluiten af met een adviesronde en evaluatie.
Joharivenster: Een schema dat gebruikt wordt om elkaar feedback te geven om zo meer zicht te krijgen op kwaliteiten, vervormingen en blinde vlekken.
Kernkwadrant: Een model, ontwikkeld door Daniel Ofmann, waarmee mensen op een gestructureerde manier hun kwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie in beeld kunnen brengen.
Kernmodel: Nadat de inbrenger door de deelnemers wordt bevraagd, krijgt hij advies en maakt een actieplan waarna de groep afrondt met een bespreking van het ingebrachte thema.
De ketting: De inbreng van meerdere deelnemers wordt aan elkaar geschakeld door twee vragen: wat spreekt aan in de inbreng van de ander en wat heeft dat met jouw inbreng te maken.
Kwaliteitenspel: Kleurrijke set kaarten met kwaliteiten en vervormingen waar op verschillende manieren mee gewerkt kan worden en die ervoor zorgt dat deelnemers meer zicht krijgen op eigen en andermans vervormingen en kwaliteiten.
Roddelmethode: Na het kiezen van inbreng stellen de deelnemers daarover vragen waarna ze roddelen in het bijzijn van de inbrenger en afsluiten met diens reactie op die roddelronde.
De taart: Deelnemers zoeken naar de balans tussen beschikbare tijd (taart) en uit te voeren taken (taartpunt).
Wisselende vragenstellers: Na het kiezen van de inbreng kiest de inbrenger een vragensteller en als hij dat drie keer heeft gedaan, volgt er een groepsbespreking over de inbreng en het wordt afgesloten met de reactie van de inbrenger.

De lio's waarover ik eerder schreef kennen de incidentmethode niet. Zij kiezen elke bijeenkomst een model of werkvorm uit mijn boek *Morgen doe ik het nog beter* of bedenken zelf een werkvorm. Zij doen elke bijeenkomst iets anders en kiezen werkvormen die ik nog nooit gedaan heb. Ze doen 'de taart' waarbij ze het evenwicht tussen de taken die ze hebben en de tijd die ze beschikbaar hebben in beeld brengen. Ze doen 'het kwaliteitenspel' en 'het joharivenster' waarbij ze elkaar feed-

back geven en zich bewust worden van blinde vlekken en ze doen 'de ketting' waar ze meerdere inbrengen aan elkaar rijgen. Prima, die afwisselende werkvormen, ik ben er een voorstander van. Maar met de lio's voer ik een gesprek over de vraag of de verschillende werkvormen en de grote afwisseling daarvan nog dienen om tot leren en verdieping te komen of dat de werkvormen leidend zijn en ten koste gaan van de verdieping. Hoe zou het leerrendement in deze groep geweest zijn als ze steeds met hetzelfde model hadden gewerkt? Een leuk experiment zou dat geweest zijn. Een goede balans in de afwisseling van werkvormen is dus belangrijk. En die balans verschilt per groep.

Verplichte of vrijwillige deelname?

In het boek *Intervisie bij werkproblemen* (2003) van Jeroen Hendriksen staat: 'Intervisie is vrijwillig maar niet vrijblijvend.' Het betekent dat deelnemers zelf kiezen voor deelname en vervolgens trouw en actief meedoen. Een prima stelregel, maar in de praktijk is het soms anders.

Een afdelingsmanager bij een overheidsinstelling organiseert intervisie voor haar teamleiders. Ze wil ze faciliteren bij hun professionele ontwikkeling, omdat ze voor veel nieuwe uitdagingen staan. Ze vraagt mij de groepen te begeleiden. 'Is deelname vrijwillig?' vraag ik in ons kennismakingsgesprek. Dat vindt deze manager lastig. Ze verwacht dat bij vrijwillige deelname een aantal teamleiders niet gaat meedoen omdat ze denken dat het de werkdruk zal verhogen. Die teamleiders hebben geen ervaring met intervisie en kennen de waarde daarvan nog niet. Daarom wil ze eerst vier verplichte bijeenkomsten organiseren om alle teamleiders te laten ervaren wat intervisie is. Daarna vindt ze vrijwillige deelname prima.

Na de vierde bijeenkomst zegt een van de teamleiders in de evaluatie: 'Ik dacht dat het weer iets was wat er bij kwam, bij alles wat we al moeten doen. Maar ik wil graag doorgaan met intervisie. Ik leer van de bespreking van cases met mijn collega's en de bijeenkomsten zijn voor mij een rustpunt in de hectiek van mijn werk.' De andere collega's sluiten zich daarbij aan.

Maar zo goed loopt het niet altijd af. Bij een andere organisatie, met precies dezelfde afspraken aan de start, laat een deelnemer een aantal keren verstek gaan en als hij er wel is, blijft hij herhalen dat hij moeite heeft met het verplichte karakter en dat hij niks leert. Dat heeft zijn weerslag op de voortgang van de groep. Het klopt denk ik wat Hendriksen schrijft: intervisie werkt pas als alle deelnemers (op een bepaald moment) vrijwillig deelnemen en de wens hebben zichzelf in intervisie verder professioneel te ontwikkelen.

Inbreng of andere werkvormen?

Er zijn veel werkvormen te vinden waar geen inbreng van deelnemers voor nodig is zoals het 'kernkwadrant', 'coat of arms', en het 'kwaliteitenspel'.

In een van de intervisiegroepen die ik coach, hebben de deelnemers al langer intervisie met elkaar. Het valt me op dat zij steeds zulke 'andere werkvormen' doen en nauwelijks met inbreng werken. Als ik het de deelnemers vraag, zeggen ze dat deze 'andere werkvormen' verdieping hebben gebracht in de groep en dat ze er ook persoonlijk veel van hebben geleerd. Een prima reflectie en passend bij een groep die lang met elkaar werkt.

Welke situatie van de afgelopen twee weken schiet je het eerst te binnen en waarom? Waar had je succes mee? Waar zag je als een berg tegenop?

Als ik groepen begeleid, werk ik de eerste bijeenkomsten met een model dat inbreng vraagt. Mijns inziens is dat de basis van intervisie. Werken met inbreng vinden sommige groepen lastig. 'Ik heb niks', is een veelgehoorde reactie op de vraag om inbreng. 'Inbreng hebben' is een vaardigheid die een beginnende groep soms nog niet beheerst. Inbreng heb je altijd, is mijn idee, maar soms denken deelnemers dat inbreng iets groots is en weten ze nog niet wat als inbreng kan dienen. De volgende vragen kunnen helpen bij het genereren van inbreng: Welke situatie van de afgelopen twee weken schiet je het eerst te binnen en waarom? Waar had je succes mee? Waar zag je als een berg tegenop?

Lang of kort?

Een opleidingscoördinator van een zorginstelling vraagt of ik de intervisie van een groepje docenten wil begeleiden op maandagmiddag van drie tot vier, één uur dus. Meer ruimte in de roosters is er niet. 'Dat is kort voor intervisie', reageer ik. Ze zegt dat de groep graag wil beginnen en dat wellicht later meer ruimte ontstaat. Omdat ik deze opleidingscoördinator ken, besluit ik de opdracht aan te nemen. Ik tref een gemotiveerde

groep aan. We spreken af dat ze me voor elke bijeenkomst mailen wie inbreng heeft en wat die is. Zo ben ik voorbereid en kan ik een passend model kiezen. Na vier bijeenkomsten ben ik blij dat ik met de groep ben gestart. Ze hebben ervaring met intervisie, weten wat goede vragen zijn en met behulp van een korte opwarmer zijn ze snel gefocust en kunnen ze aan de slag met de inbreng.

Intervisie is dan een rustpunt in de hectiek van het werk.

Het blijkt te kunnen: één uur intervisie. Maar twee uur is beter, zeker als de groep onervaren is of slechts één of twee keer per jaar bij elkaar komt. In twee uur is er tijd om een opwarmer te doen, terug te kijken op de vorige bijeenkomst, inbreng te kiezen en één of twee cases te bespreken. Intervisie is dan een rustpunt in de hectiek van het werk.

Balanceren tussen de verschillende factoren

Behalve bovenstaande factoren zijn er nog tal van factoren te noemen die invloed hebben op het leerresultaat in intervisie, zoals: Hoe vaak komt de groep bij elkaar? Is het een vaste groep of is de groep wisselend van samenstelling? Wordt er gewerkt met oplossingsgerichte modellen of zijn de dieperliggende waarden en drijfveren van de deelnemers onderwerp? Is de intervisiebegleider intern of extern?
Het is zaak om evenwicht te vinden tussen al die factoren en tussen de factoren onderling. Dat balanceren is een continu en leerzaam proces. Geen groep is gelijk en geen bijeenkomst hetzelfde. Zo blijft intervisie spannend en is het nooit saai. Intervisie is een krachtig middel.