

HANDBOEK
INTERVISIE
JEROEN HENDRIKSEN

uitgeverij **boom/nelissen**

Socrates: 'Het is voor een mens de grootste zegen dag na dag te kunnen spreken over de deugd en andere onderwerpen waarover gij mij hoort spreken en mezelf en anderen te onderzoeken, en ik voeg eraan toe, dat een leven zonder onderzoek geen leven is voor een mens.'

Plato, Apologie

Inhoud

Woord vooraf 11

Inleiding 15

1 Plaatsbepaling intervisie 19

- 1.1 Een nadere omschrijving van intervisie 20
- 1.2 Intervisie in historisch perspectief 24
- 1.3 Doelen van intervisie 27
- 1.4 Onderscheid met andere begeleidingsvormen 31
- 1.5 Randvoorwaarden voor intervisie 35
- 1.6 Intervisie is leren 37
- 1.7 Verschijningsvormen van intervisie 41
- 1.8 Begeleide intervisie 44
- 1.9 De competenties van begeleiders 46
- 1.10 Implementeren en borgen van intervisie 47
- 1.11 Slotbeschouwing 49

2 De basisstructuur van intervisie 51

- 2.1 De kracht van intervisie 51
- 2.2 Structuur geeft resultaat 55
- 2.3 De basisintervisiemethode 56
- 2.4 Mogelijkheden en valkuilen per fase 59
- 2.5 De rol van de gespreksleider 84

3 Het begeleiden van de intervisiegroep 89

- 3.1 De competenties van de intervisiebegeleider 90
- 3.2 Het faciliteren van leren 92
- 3.3 De toenemende zelfsturing van de intervisiegroep 96
- 3.4 Participerend begeleiden 99
- 3.5 Reflectie 104
- 3.6 Checklist 108
- 3.7 Valkuilen 110

- 4 De eigen dynamiek van de intervisiegroep 113**
 - 4.1 Basisregels voor communicatie 114
 - 4.2 Het betrekkningsniveau in de communicatie 121
 - 4.3 Comfort zoeken of confronteren? 123
 - 4.4 De ontwikkeling van de groep 124
 - 4.5 De reddersdriehoek 137
 - 4.6 Overdracht en tegenoverdracht 138
 - 4.7 Fasen in groepsontwikkeling 142

- 5 Het gebruik van methoden bij intervisie 151**
 - 5.1 Aandachtspunten voor het werken met methoden 152
 - 5.2 Het ontwikkelingsniveau van een intervisiegroep 156
 - 5.3 Tips voor de introductie van een nieuwe methode 159
 - 5.4 Een nieuwe methode in de praktijk 160
 - 5.5 Evaluatie van een nieuwe methode 168
 - 5.6 De grenzen van intervisie: de socratische dialoog als voorbeeld 169

- 6 Implementeren en borgen van intervisie in organisaties 179**
 - 6.1 Organisatieontwikkeling 180
 - 6.2 Organisatorische voorwaarden voor intervisie 185
 - 6.3 Driedubbele contractering 189
 - 6.4 Informeel contract 190
 - 6.5 Implementeren en borgen van intervisie 193
 - 6.6 Vormgeven van het intervisieveranderingstraject 195
 - 6.7 Voorbeelden van implementatie van intervisie 199
 - 6.8 Weerstanden tegen intervisie binnen de organisatie 202
 - 6.9 Overschatting van intervisie 204

- 7 Toegift: de tijd als methodische ondersteuning bij intervisie 207**
 - 7.1 Verkenning van het thema tijd 207
 - 7.2 De tijd helpt altijd 210
 - 7.3 Betekenissen voelen 'kost' tijd 210
 - 7.4 Tijd bepaalt de aard van het resultaat 212

Bijlagen

- Bijlage 1 Over het opstarten van een intervisiebijeenkomst 215
- Bijlage 2 De tien meest gestelde vragen bij intervisie 221
- Bijlage 3 Totaaloverzicht van ontwikkelingsfasen van een intervisiegroep 225
- Bijlage 4 Evaluatieformulier intervisietraining 227
- Bijlage 5 Evaluatievragen voor begeleiders van intervisiegroepen 229
- Bijlage 6 Checklist informatieverstrekking intervisie 233
- Bijlage 7 Overzicht intervisiemethoden voor beginners, gevorderden en meesters 235
- Bijlage 8 Emoties en gevoelens 241
- Bijlage 9 Themagecentreerde interactie: levend leren in groepen 243
- Bijlage 10 Wat is SMART? 247

Literatuur 249**Over de auteur 253****Overige uitgaven Jeroen Hendriksen 255**

Woord vooraf

Bij het verschijnen van de eerste druk van dit boek, in 2009, ben ik ongeveer 25 jaar met intervisie bezig.

Ik ben vrijwel al die tijd onafgebroken lid van een intervisiegroep geweest, soms op mijn werk en andere keren weer in een los verband van collega's, bijvoorbeeld als studenten van een opleiding, directeurs of trainers.

Ik heb mijn ervaringen uitgewerkt in boeken en artikelen, in workshops, trainingen, demonstraties en lezingen. Ik maak graag al schrijvend de koppeling tussen praktijk en theorie. Dit handboek zie ik als een voorlopige bekroning van al die jaren ontwikkeling, leren en experimenteren.

Werken met intervisie heeft steeds leerwinst betekend voor mijzelf. De ene keer was ik blij met een concrete oplossing waardoor ik kans zag een verstoorde verhouding met een collega op te lossen, de andere keer omdat ik stevig geconfronteerd werd met mijn eigen eigenaardigheden en vastgeroeste patronen. Ik had er zelf wat aan en ook mijn werk had er wat aan. Het leren is voor mij steeds uitdagend geweest, omdat er naast reflectie en actie ook sprake was van plezierige collegiale contacten en van spannende nieuwe methodieken en oefeningen om bij de kern van de zaak te komen. *Education permanente of levenslang leren*, dat was ook de titel van mijn toenmalige scriptie ter afsluiting van mijn studie in de sociale pedagogiek. En het gaat nog steeds op voor mij!

Ik heb van al die problemen genoten, en geniet er nog steeds van, ook omdat ik me realiseer dat het nooit afgelopen is met werkproblemen, zolang ik werk. En daar wil ik nog even mee doorgaan, ook al ben ik de zestig inmiddels gepasseerd! Ik leer eveneens van mislukkingen, fricties in de groep, rivaliteit of conflicten. In een groep die samen in vertrouwen en veiligheid leert, kan er geëxperimenteerd worden en hebben fouten ook hun positieve leeropbrengst.

Ik geloof sterk in het zelflerend en zelfsturend vermogen van de mens. Ik denk dat iedereen die leren wil dat in een of andere vorm van intervisie kan. Aanvankelijk heb ik met argusogen gekeken naar de introductie van de extern begeleider van intervisie, later heb ik dat geaccepteerd vanuit de gedachte dat er hoe dan ook sprake is van verandering in het gedrag van mensen die sterker en bewuster in hun dagelijkse werk komen te staan.

Na 25 jaar is het daarom tijd om al deze ervaringen te bundelen in een handboek dat zo veel mogelijk facetten van intervisie bespreekt. Dat suggereert haast dat intervisie ingewikkeld is en aangeleerd moet worden. Dat is een deel van de waarheid; het andere deel is dat volwassen mensen die problemen kunnen oplossen (en wie dus niet?) daartoe ook in een intervisiegroep in staat zijn. Ook zonder begeleiding, of *juist* zonder begeleiding. Want al is de persoon van de intervisiebegeleider opgestaan, het primaat voor mij ligt bij het zelfstandig werken in een intervisiegroep. Dat is ook mijn benadering van intervisie in dit boek.

Drie boeken

Halverwege de jaren tachtig ontstond het boek *Intervisie bij werkproblemen* dat ik samen met Hanneke Elich, Ineke Hamstra en Harry Veendrick schreef. Het boek beleefde druk na druk en is te beschouwen als een basisboek voor de theorie en achtergronden van intervisie en voor een zestal bruikbare methoden, van direct oplossingsgericht tot meer reflectief en persoonsgericht van aard. De zelfstandig opererende intervisiegroep staat in dit boek centraal; de basis van het samen leren is pure vrijwilligheid. In die tijd was ik docent in het middelbaar beroepsopleiding en had zelf grote behoefte aan het oplossen van mijn eigen werkproblemen. In 1997 kwam de eerste druk uit van het boek *Begeleid intervisie model*. Hierin stond de vraag centraal naar een professionele begeleiding van intervisiegroepen met als doel het na verloop van tijd zelfstandig functioneren van zo'n groep. Als schooldirecteur wilde ik de begeleiding van docenten een nieuwe en meer professionele mogelijkheid bieden.

En in 2002 verscheen het *Werkboek intervisie*. Ik werkte toen als trainer/coach en verzamelde een groot aantal verschillende werkmethode bij intervisie en deelde ze in naar niveau van bruik-

baarheid. Eigenlijk was dit een bundeling van al die methoden die ik of als deelnemer gepraktiseerd had of als begeleider had ingeoeffend. En ik merkte dat actieve intervisiegroepen grote behoefte hadden aan een flink aantal verschillende methoden om hun intervisie levendig en fris te houden.

Dank

Wie moet ik allemaal niet bedanken? Zo veel vrienden, collega's, deelnemers en opdrachtgevers hebben mij in de loop van de jaren stof geleverd voor dit boek. Ik kan ze niet allemaal bij naam noemen. Een enkeling slechts: Arjan de Wit vanwege zijn niet aflatende in vriendschap geuite kritieken en bijdragen tijdens gezamenlijke trainingen en wandelingen.

En Beatrijs van den Bos, mijn levenspartner, die opnieuw omslag en illustraties voor haar rekening neemt. Zeker ook Ed van Tienen van Uitgeverij Nelissen die in zijn grote lijnen begeleiding samen met mij mijn grootste dilemma oploste en mij regelmatig vanuit zijn helikopterview wees op leemten, onzin en verdubbelingen in de tekst.

Maar vooral wil ik toch al die deelnemers in mijn trainingen, aan wie en van wie ik leren mocht, bedanken. Te veel om op te noemen!

Jeroen Hendriksen
Arnhem, april 2009

Bij de tweede en derde druk

Deze uitgave is ongewijzigd, behoudens enkele verbeteringen en kleine aanvullingen.

Inleiding

Dit onderhavige *Handboek intervisie* is ontstaan op basis van twee vragen die ik in dit handboek heb gecombineerd. Vraag één: hoe moet ik als begeleider een groep ondersteunen? (Hoe lang, op welke manier, hoe krijg ik ze zover dat ze zelfstandig verder kunnen, welke communicatieve en welke groepsdynamische regels zijn van belang, enzovoort.) Hieraan gekoppeld de vraag: hoe kan ik intervisie implementeren en borgen in de organisatie? Een vraag die mij in toenemende mate is gaan bezighouden.

Vraag twee: hoe kan ik op een kwalitatief goede manier het gesprek leiden van mijn intervisiegroep als ik aan de beurt ben? Hier spreken de deelnemers die hun werkwijze meer onderbouwd willen zien.

Al schrijvend werd het me steeds duidelijker dat vraag twee de meest essentiële was. Immers, intervisie is en blijft in zijn aard gericht op het zelfstandig (zelfsturend zeggen we nu) leren, en het ondersteunen op weg naar die zelfstandigheid is daar een afgeleide van. Voor een begeleider is het in mijn optiek essentieel om eerst zelf als lerende in een eigen intervisiegroep ervaring opgedaan te hebben. Om nog maar niet van de weerbarstige materie van het implementeren of borgen van intervisie in een organisatie te spreken.

Dat betekent dat de doelgroep van dit boek zich uitstrekt naar allen die zich met intervisie bezighouden: de deelnemer, de begeleider, maar ook de manager die zich verantwoordelijk voelt voor professionalisering van zijn medewerkers (en zichzelf!) en voor de borging van intervisie in zijn organisatie.

Over de inhoud

In *hoofdstuk 1* richt ik mij op de achtergronden en de plaatsbepaling vandaag de dag van intervisie en begeleidde intervisie. Ik probeer de veelheid aan verschijningsvormen van intervisie in een kader te zetten en de essentie van het intervisiegesprek te verwoorden. Veel van de in dit hoofdstuk besproken elementen van

interviews komen in latere hoofdstukken uitgebreid terug. Alles draait om leren leren, is mijn boodschap.

Hoofdstuk 2 richt zich op de structuur van het interviewgesprek. Zonder structuur geen resultaat, zonder resultaat geen motivatie, is mijn opvatting. De fasen in het gesprek worden stuk voor stuk uitgebreid besproken. Van het samen bepalen van de vraag, het doen van het onderzoek tot de herformulering van de vraag, van advisering tot reflectie, van actieplan tot de evaluatie. Kernelementen uit dit hoofdstuk zijn: start met een concrete werk-vraag, besteed aandacht aan de vraag achter de vraag (herformulering) en ontwerp een SMART-actieplan, drie elementen die de kwaliteit en het succes van het interviewgesprek sterk bepalen.

Hoofdstuk 3 behandelt de competenties van de gespreksleider en van de interviewbegeleider en het faciliteren van het leren gericht op zelfsturing van de interviewgroep. Het participierend begeleiden staat in dit hoofdstuk centraal.

Hoofdstuk 4 houdt zich bezig met de ontwikkeling van de interviewgroep. Een interviewgroep doorloopt als iedere groep een aantal fasen. Een groep belandt niet direct in de fase van productie of creatieve prestatie. Welke fasen doorloopt een interviewgroep en wat zijn de specifieke kenmerken van groepsontwikkeling juist bij interview? Welke lessen kunnen hieruit getrokken worden? Tevens behandelt dit hoofdstuk thema's als: gespreksregels, de redersdriehoek en overdracht.

Hoofdstuk 5 bespreekt het werken met methoden (of werkvormen, oefeningen, modellen). Welke methode is geschikt voor welke vraag? Of voor welke interviewgroep? Kies je eerst een methode uit en bewerk je daarmee de werkvraag of juist andersom? Praktische vragen bij de rijkdom die interview kan bieden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met twee praktijkvoorbeelden: de methode Raguse (over de rol van het gevoel, de intuïtie bij interview) en de socratische dialoog over het dilemma: wat zijn de grenzen van interview?

Hoofdstuk 6 stelt implementatie en borging van interview centraal. Wat zijn de succesfactoren, wat zijn de valkuilen bij implementatie en borging? De organisatiecultuur en de diagnose daarvan zijn mijns inziens wezenlijk om het juiste traject te ontwik-

kelen voor intervisie. Welke plannen kunnen er gesmeed worden? Wat is de rol van het management hierbij?

Hoofdstuk 7 ten slotte is een toegift over het fenomeen 'tijd' bij intervisie. Is het waar dat een intervisiegroep die drie uur werkt, drie keer zo veel presteert als een intervisiegroep die een uur werkt? Of vinden er zeer verschillende processen plaats met verschillende opbrengsten en is het één niet 'beter' dan het ander?

Het werkmateriaal in de bijlagen is gericht op de ondersteuning van de praktijk van intervisie en gericht op directe toepasbaarheid door de lezer.

1 Plaatsbepaling intervisie

Intervisie is in de loop van de jaren tachtig van de vorige eeuw tot ontwikkeling gekomen vanuit de behoefte om meer gestructureerd samen met collega's over problemen op het werk te praten en daarbij passende oplossingen te zoeken. Steeds complexere veranderingen en vernieuwingen in bijvoorbeeld de werkvelden onderwijs en gezondheidszorg waren hier debet aan.

Intervisie komt voort uit een tweetal bronnen: enerzijds de meer oplossings- en adviesgerichte benadering vanuit organisatieontwikkelingstheorieën en groepsdynamica, anderzijds de reflectiegerichte supervisietraditie. Beide ontwikkelingen sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar goed aan. Een intervisiegroep kan bij aanvang meer oplossingsgericht werken om bijvoorbeeld na een jaar reflectieve accenten te gaan leggen. Intervisiegroepen ontwikkelen al werkend als het ware een *voorkeursleerstijl*. De ontwikkeling van zo'n voorkeursleerstijl wordt met name bepaald door de eigen leervragen en behoeften, kennis, kunde en ervaring van de deelnemers. De voorkeursleerstijl kan derhalve meer reflectief worden of meer oplossingsgericht; men kan ook beide stijlen beheersen en desgewenst afwisselen.

Was intervisie in de jaren tachtig nog louter gebaseerd op vrijwillige deelname, in de jaren negentig werd intervisie meer en meer tot ondersteunende leeractiviteit ontwikkeld in het bedrijfsleven en bij allerlei voortgezette opleidingen en nascholingen. Vanaf midden jaren negentig kwam de persoon van de intervisiebegeleider (een trainer, docent of coach) aan tafel zitten, een gerichte leerinterventie met de bedoeling de intervisiegroep na een aantal bijeenkomsten zelfstandig te laten voortbestaan. Ook gaan er steeds vaker groepen met een permanente begeleider werken. Momenteel ontmoet ik de generatie die zich niet eens meer bewust is dat intervisie ook zonder begeleider gepraktiseerd kan worden.

Ook met methoden en werkvormen is intervisie volop in beweging en er ontstaat steeds meer aandacht voor de implementatie

van intervisie in organisaties, waardoor intervisie een vast onderdeel van interne scholing of professionalisering binnen organisaties is geworden.

In dit eerste inleidende hoofdstuk bespreek ik allereerst de kenmerken van intervisie zoals die in de definitie van intervisie staan (zie paragraaf 1.1). De definitie is gericht op het zelfstandig intervisie doen van een groep en dat zal in dit boek ook steeds de eerste insteek zijn. Vormen van begeleide intervisie zijn daar volgens mij van afgeleid en zullen ook in deze zin een plaats krijgen.

Vervolgens komen in vogelvlucht achtergronden en doelen van intervisie aan bod. Ik onderscheid voorts intervisie van andere begeleidingsvormen als coaching en supervisie om me vervolgens te richten op randvoorwaarden voor intervisie.

In het tweede deel van dit hoofdstuk bespreek ik intervisie als een vorm van leren die, wanneer het begeleid wordt, vraagt om competente begeleiders. Ik geef aan welke verschijningsvormen er van intervisie op de markt zijn en welke de succesfactoren van intervisie zijn. Ik sluit af met enige notities over borging en implementatie van intervisie in organisaties.

Met dit hoofdstuk geef ik in kort bestek een integrale stand van zaken met betrekking tot intervisie. Uiteraard komen de verschillende onderwerpen uitgebreid terug in de vervolghoofdstukken van dit handboek.

1.1 Een nadere omschrijving van intervisie

Intervisie heeft altijd betrekking op werkproblemen (of werkvragen, opgaven, casuïstieken). Bij intervisie in de klassieke zin¹ gaat het om (Hendriksen, 2007):

1 Met 'intervisie in de klassieke zin' bedoel ik intervisie zoals het ooit, als een vrijwillige zichzelf organiserende leergroep, ontstaan is. Ik geef daarmee het onderscheid met begeleide vormen van intervisie aan.