

De meerwaarde van intervisie

Effect op de beroepspraktijk van organisatiekundigen en -adviseurs

Veel organisaties werken met intervisie, zoals bv beroeps- en brancheorganisaties. Intervisie vormt daar een vast onderdeel van het werken aan permanente educatie. Overall wordt de waarde van intervisie onderschreven. Om die reden lijkt het aanneembaar dat dit bij deelnemers tot gewenste veranderingen leidt.

Maar wat concreet de meerwaarde van intervisie is, is lastig te omschrijven en weinig onderzocht. Vaak wordt de meerwaarde beschreven in termen van resultaten: 'Ik heb er veel aan gehad, omdat ik daardoor op een andere manier met mijn MT/klant heb leren omgaan'. Of: 'Door het bespreken van mijn casus tijdens intervisie weet ik veel beter waarom en hoe ik een vervolgstap in mijn carrière kan zetten.'

Wat is nu precies het belang van intervisie en op welke manier werkt intervisie het meest optimaal?

INLEIDING

Er is een groei van de aandacht voor reflectie in organisaties, zowel publiek als privaat. Nadenken over en stilstaan bij vraagstukken waar je in de uitoefening van je beroep of vak tegenaan loopt was tientallen jaren geleden nog min of meer uit den boze. Het is inmiddels meer gebruikelijk om onderzoekend te kijken naar eigen ervaringen en opvattingen. Het is bijvoorbeeld al heel gewoon om een coach te hebben die helpt om eigen aannames en veronderstellingen aan de orde te brengen en opties te verkennen.

Ook is er meer behoefte aan het geven en ontvangen van feedback in organisaties en het aanspreken van collega's of medewerkers op gedrag en resultaat. Door feedback te geven ontstaat inzicht in potentie en ontwikkelbehoefte.

Ook voor intervisie als professionaliseringsinstrument is groeiende belangstelling. Dat komt voort uit de wetenschap dat organisaties floreren met medewerkers die blijvend leren als onderdeel van hun professie beschouwen. Niet alleen de ontwikkeling van vak kennis is daarbij van belang, maar ook ontwikkeling die is gericht op de manier waarop iemand in zijn vak/functie staat en hoe hij omgaat met vraagstukken die zich aandienen.

Definitie intervisie

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering, waarbij professionals een beroep doen op hun collega's, andere professionals of vakgenoten, om inzicht te krijgen in vraagstukken over het werk¹. In een vaste groep deelnemers van 5-8 personen wordt aan de hand van een intervisiemethode, via het stellen van vragen, een vraagstuk van een van de deelnemers, de casusinbrenger, ontvouwd. De deelnemers dragen geen oplossingen aan, maar stimuleren de casusinbrenger na te denken door het stellen van helpende vragen. Via de vragen ontwikkelt de casusinbrenger nieuwe denkrichtingen en inzichten op zijn eigen

¹ Uit: Bellersen, M. en Kohlmann, I., Praktijkboek Intervisie, Vakmedianet, tweede druk 2017

interviewvraag. Met deze inzichten worden door hem alternatieven voor nieuw handelen benoemd. Een facilitator begeleidt de casusbespreking.

Intervisie en professionaliteit

Intervisie draagt bij aan de groei van professionaliteit. Men leert elkaar feedback te geven en te ontvangen op een respectvolle manier. Men leert vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar het eigen vraagstuk en andere mogelijkheden te onderzoeken. Door te reflecteren krijgt men zicht op de persoonlijke opvattingen die van invloed zijn op de eigen werkstijl en op situaties in het werk. Op basis daarvan bouwt men professionele kennis op en verbetert het eigen gedragsrepertoire.

In sommige beroepen werkt men vooral individueel en kan met interventie de beroepsmatige eenzaamheid worden opgelost doordat er in de interventiegroep een teamgevoel en uitwisseling over het vak ontstaat (adviseurs, accountants, interimmanagers, advocaten, artsen etc.).

Onderzoeken naar de effecten van interventie

Er is weinig onderzoek gedaan naar de meerwaarde van interventie voor de beroepspraktijk. De onderzoeken die zijn uitgevoerd richten zich meer op intercollegiale consultatie (ICC). In onze opvatting verschilt ICC van interventie vanwege het toetsende en beoordelende karakter van ICC. Men vergelijkt daar het eigen actuele handelen met normen en richtlijnen van anderen uit de beroepsgroep. Interventie richt zich veel meer op het zelf ontdekken van de eigen stijl en opvattingen in het werk.

Met inachtneming van deze verschillen hebben De Haan en De Ridder² in 2003 de effecten onderzocht van ICC bij 126 professionals, waar interventie is meegenomen als onderdeel van ICC. Daaruit blijkt dat de deelnemers ICC als leerzaam ervaren, met name door de feedback die zij van anderen ontvangen. Tijdens ICC gaat men 'naar de kern van de vraag' en worden vragen op een goede manier uitgediept. In die zin leidt het tot nieuwe inzichten in het eigen handelen. Echter, gedragsverandering, in de zin van toepassing en aanpassing van werkwijzen en verbetering van hun contacten op het werk, kan niet goed worden aangetoond. De intercollegiale consultatie heeft weinig veranderd aan hun manier van werken en de manier van denken, zo toont dit onderzoek aan.

Neeleman³ doet in 2008 onderzoek naar oplossingsgerichte interventie, waarbij het minder gaat over de exploratie van de casus en de interviewvraag, maar over vinden van bruikbare oplossingen. De vraag was of deze vorm van interventie wel aantoonbaar effect in de werkpraktijk had. Naast het enthousiasme voor interventie blijken uit de resultaten ook enige effecten op de werkpraktijk. Zowel het zelfvertrouwen als het handelingsrepertoire van de deelnemers zijn toegenomen waardoor de professionaliteit in hun werkpraktijk ook toenam.

² Haan de, E. en Ridder de, E. (2003), MO nr. 3 mei/juni, 5-30

³ Neeleman, M. JDCK (2008) 2: 28. <https://doi.org/10.1007/BF03087456>

Moerkamp⁴ stelt dat er nog altijd weinig ‘hard’ bewijs is voor het effect van intervisie op het gedrag en daarmee op de werkpraktijk van professionals. Wel vermeldt zij dat middenmanagers in het voortgezet onderwijs effecten op hun persoonlijk functioneren constateren, zoals het vergroten van zelfvertrouwen en zelfbewustzijn.

Kader van het onderzoek

Als er wordt gesproken over professionaliseren met intervisie, dan wordt bedoeld: het zich bewust zijn of worden van de eigen rol en de persoonlijke werkstijl en het krijgen van inzicht in persoonlijke opvattingen en handelen. Deze opvattingen zijn te beschouwen als ‘verborgen bestuurders’, de (nog) onbewuste denkbeelden die een persoon sturen in zijn handelswijze in zijn werk.

De deelnemers van de intervisiegroep helpen elkaar bij het ontdekken en expliciteren van persoonlijke opvattingen en handelen en bij reflectie op en verbetering van hun professionaliteit. Het doel daarbij is dat de casusinbrenger persoonlijk kan groeien, doordat hij wordt geholpen de eigen strategie te toetsen, afstand neemt van de feitelijke situatie en aangemoedigd wordt om te experimenteren in gedrag en rol. Dat kan op verschillende niveaus.

Bellersen en Kohlmann⁵ onderscheiden drie niveaus van intervisie. De niveaus geven de mate van diepgang weer die bereikt wordt met een intervisiebespreking. Zij stellen dat, naarmate meer wordt gestreefd naar niveau 3, de intervisie een meer duurzame impact zal hebben op de casusinbrenger, omdat juist vanuit ontstane inzichten op niveau 3, werkelijke verandering denkbaar is.

De drie niveaus die worden onderscheiden zijn:

1 *Niveau van de casus: concreet*

Het bespreken van een casus in termen van het vraagstuk: wat zou effectiever kunnen zijn? Wat zou je kunnen doen? Hier staat de inhoud van de casus centraal. *Single-loop leren.*

2 *Niveau van kenmerken van handelen*

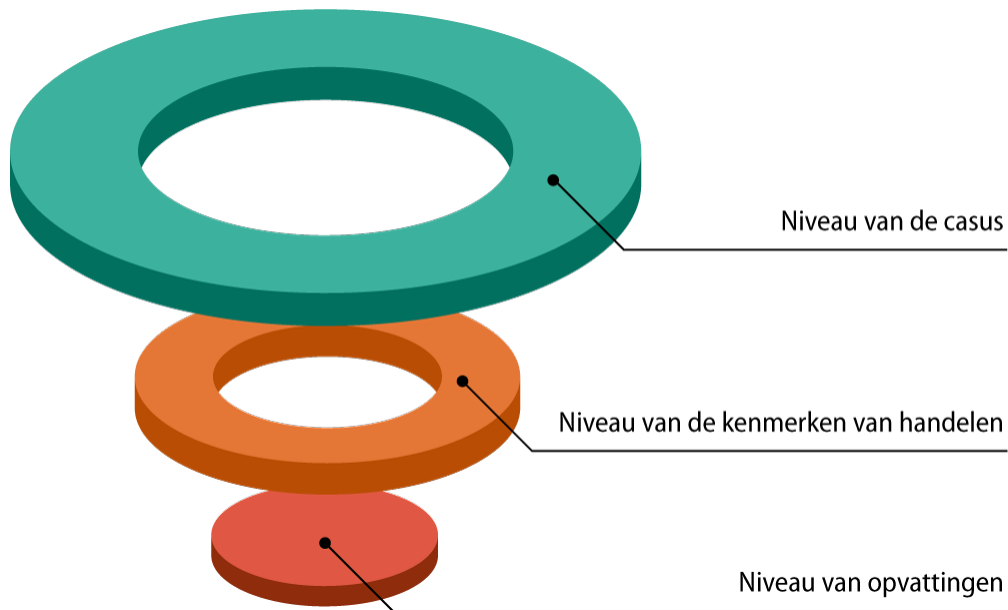
Het bespreken van de casus in termen van het vraagstuk van de casusinbrenger in deze specifieke situatie. Wat is zijn stijl en welke werkwijze kiest hij en waarom? Hier staat de casusinbrenger zelf centraal. *Double-loop leren.*

3 *Niveau van de verborgen bestuurders*

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? Hier staan waarden en opvattingen centraal. *Triple-loop leren.*

⁴ Moerkamp, T. (2014). Professionalisering, middenmanagers en intervisie. Notitie in opdracht van de VO-academie. Amsterdam: Centrum voor Nascholing Amsterdam.

⁵ Bellersen, M. en Kohlmann, I., Praktijkboek Intervisie, Vakmedianet, tweede druk 2017



Niveaus van interventie Bellersen M. en Kohlmann I.

Voor het bereiken van diepgang tijdens intervisie gelden bepaalde voorwaarden. Een daarvan is de veiligheid die men ervaart. Voelt men zich veilig genoeg om de vraagstukken die op tafel komen te kunnen onderzoeken? Intervisie gaat immers ook over issues die je (nog) niet kent van jezelf. In een veilige groep is het makkelijker om persoonlijke gedachten en gevoelens te uiten. Veiligheid kan worden gecreëerd o.a. door het stellen van helpende vragen, door begeleiding van een ervaren facilitator en door het gebruik van een intervisiemethode.

Onderzoeksvraag

Aangezien er weinig concrete onderzoeken zijn over de uitwerking van intervisie op de werkpraktijk, wordt met dit onderzoek een begin gemaakt met het meten van de effecten.

In dit onderzoek richt de vraagstelling zich op het meet- en toetsbaar maken van het effect en de toegevoegde waarde van intervisie. Daarbij wordt de link gelegd naar de uitoefening van de beroepspraktijk. De vraagstelling luidt dan ook:

Wat is de toegevoegde waarde van intervisie voor professionals in de uitoefening van hun beroep?

Hypothesen

De volgende hypothesen, zijn geformuleerd en worden in het onderzoek getoetst.

- Hypothese 1. Hoe meer diepgang het leren met intervisie krijgt, hoe groter de ervaren meerwaarde en voorgenomen verandering van de professional. Uitgangspunt bij deze hypothese is dat de resultaten van intervisie voor de deelnemer groter zijn als tijdens intervisie meer de opvattingen, normen en waarden die in de casus spelen (niveau 3, zie boven), aan de orde komen.

- Hypothese 2. Zonder het formuleren van nieuwe inzichten, een nieuwe handelswijze en het experimenteren hiermee is er geen sprake van toegevoegde waarde voor de uitoefening van het beroep.
Uitgangspunt bij deze hypothese is dat alleen het verkrijgen van nieuwe inzichten onvoldoende is voor verandering of verbetering. De vertaling van deze inzichten naar de praktijk, het handelen en ervaren van nieuw gedrag is daarvoor essentieel.
- Hypothese 3. Voor een succesvol en effectief verloop is het belangrijk dat de intervisiebijeenkomsten worden voorbereid en georganiseerd op basis van randvoorwaarden.
Uitgangspunt bij deze hypothese is dat intervisie methodisch werkt en dat hierbij structuur en spelregels gelden. Wanneer deze worden gevolgd is de opbrengst van intervisie groter.

Beschrijving aanpak onderzoek

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek⁶ om de volgende redenen:

1. Er wordt gewerkt met een kleine populatie in het onderzoek; de deelnemers hebben ervaring met intervisie.
2. Er wordt gevraagd naar de kwalitatieve beleving van de geïnterviewden aan het onderzoek; hiervoor worden (deels) open vragen gehanteerd. Op basis hiervan wordt aangegeven wat de antwoorden gemeen hebben en welke aantoonbare gemeenschappelijke betekenis er kan worden gegeven aan persoonlijke antwoorden.
3. Het gaat om ontwikkelen van nieuwe bijdragen aan de effectiviteit van de werking van intervisie.
4. Het onderzoek wordt als basis beschouwd voor een eventueel vervolgonderzoek.

Onderzoeksgroep

Het onderzoek is uitgevoerd onder organisatieadviseurs die lid zijn van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). Zij nemen actief deel aan intervisie bijeenkomsten die zijn georganiseerd door de Ooa in de jaren 2017 en 2018.

Uit deze groep van ongeveer 200 leden zijn at random 20 (10%) organisatieadviseurs geselecteerd.

Kenmerken van de onderzoeksgroep;

- De meeste geïnterviewden zijn CMC (Certified Management Consultants) gecertificeerd.
- De verdeling man/vrouw is 8 mannen en 12 vrouwen.
- De verdeling van rollen van de geïnterviewden in het onderzoek zijn: 16 deelnemers en 4 facilitators uit intervisiegroepen.
- Het aantal jaren dat de geïnterviewden deelnemen aan een intervisiegroep varieert van:
 - 40% is minder dan 5 jaar deelnemer aan intervisie.
 - 20% is tussen de 5 en 10 jaar deelnemer aan intervisie
 - 40% is langer dan 10 jaar deelnemer aan intervisie, waarvan 10% langer dan 15 jaar deelnemer aan intervisie is.

⁶ Kwalitatief onderzoek Research Company, www.rcompany.nl

Van alle deelnemers zit 10% meer dan een jaar met elkaar in dezelfde intervisiegroep.

De intensiteit van het aantal intervisiebijeenkomsten kent de volgende variatie:

- 50% van de geïnterviewden hebben 5-6 keer per jaar een bijeenkomst
- 50% van de geïnterviewden komen 8 keer per jaar bij elkaar.

Er zijn groepen die meerdere casussen behandelen per bijeenkomst.

Vragenlijst

Het onderzoek bestaat uit gestructureerde interviews met open vragen. Wij maken daarvoor een praktische vertaling van de bovenstaande onderzoeksvraag en hypothesen naar open interviewvragen (zie bijlage). Er is gekozen voor open vragen, omdat deze de meeste informatie geven over de beleving en de ervaring van intervisie.

Verwerking gegevens

De uitkomsten van de interviews worden gebundeld op basis van de geformuleerde hypothesen. De toegevoegde waarde bij het individu in de beroepspraktijk staat daarbij centraal. Op basis van de resultaten kunnen hypothesen worden getoetst en eventueel bijgesteld.

Het gaat om ontwikkelen van kennis. Om te komen tot kennis die logisch is en hiervoor voldoende aanwijzingen te vinden werden de antwoorden gecodeerd.

Stap1: Open coderen van alles wat belangrijk kan zijn voor onderzoek. Door: een selectie uit de teksten (omschrijven van wat en waarom = denkstap) te maken en een samenvatting te geven in steekwoorden. Er worden nog geen verbanden gelegd.

Stap 2 Axiaal coderen: kijken of bepaalde open coderingen terugkeren en deze een gemeenschappelijke naam geven. Hierdoor ontwikkelt zich een voorlopige theorie, een concept.

Stap 3 Selectief coderen: uit alle coderingen worden alleen de belangrijkste meegenomen. Er blijken bv bepaalde coderingen niet vaak genoeg terug te komen in de interviews. Het moet gaan om aantoonbare verbanden.

RESULTATEN

Hypothese 1 Hoe meer diepgang het leren met intervisie krijgt, hoe groter de ervaren meerwaarde en voorgenomen verandering van de professional.

Meerwaarde is het innemen van een ander perspectief en nieuw handelen formuleren.

Als meerwaarde van intervisie wordt genoemd: reflectie. Deelnemers aan intervisie ervaren het alsof zij zichzelf een spiegel voorhouden. Zij nemen een ander perspectief in bij het kijken naar het eigen vraagstuk over het werk. Daardoor ontstaat er ruimte voor nieuw handelen.

Over de bereikte diepgang van de intervisie komen, in relatie tot de ervaring met intervisie, twee beelden naar voren.

Een deel van de geïnterviewden heeft de indruk dat hoe langer men aan intervisie doet, hoe vaker zij op niveau 3 terechtkomen. Dit is het niveau van verborgen bestuurders, het triple-loop leren, waar de waarden en opvattingen van de casusinbrenger centraal staan.

Een ander deel van de geïnterviewden geeft aan dat men, ondanks dat men al langer aan intervisie doet, toch vooral op niveau 2 terecht komt. Dit is het niveau van kenmerken van handelen van de casusinbrenger in deze specifieke casus, het double-loop leren.

Om diepgang te bereiken is veiligheid nodig en vragen die tot nadenken stemmen.

Hoe wordt diepgang bereikt? De geïnterviewden geven aan vooral te leren tijdens intervisie als men vragen krijgt die hen wat doen, die raken, tot nadenken stemmen of iets teweegbrengen. Dat zijn vragen die niet zomaar worden gesteld en beantwoord, maar vragen die zorgvuldig worden gekozen. De geïnterviewden geven aan dat dit alleen werkt in een veilige omgeving waar sprake is van vertrouwen.

De leeropbrengst is: anders gaan handelen in werkpraktijk.

De geïnterviewden geven aan dat de intervisie voor hen een leeropbrengst heeft omdat en men gaat anders handelen in de werkpraktijk.

Het beeld komt naar voren dat zij door intervisie een ander handelingsrepertoire ontwikkelen dat in de praktijk kan worden toegepast. Door intervisie ziet men nieuwe mogelijkheden: men kijkt bewuster en komt in beweging.

Of de klant/opdrachtgever hiervan ook iets merkt wordt door de geïnterviewden niet duidelijk onderschreven. Het komt niet uit dit onderzoek of dit door de deelnemers ook concreet met de klant wordt besproken.

De meeste geïnterviewden geven aan dat de opdrachtgever niet aangeeft of direct iets laat merken van het feit dat hij aan intervisie doet. Bij degenen die aangeven dat de klant wel iets ervaart wordt aangegeven dat de klant merkt dat er meer open vragen worden gesteld en zij een meer open en onafhankelijke houding van hun opdrachtnemer ervaren.

De bijdrage van intervisie aan de ontwikkeling in het organisatieadvies vak wordt beschreven als dat men bewuster is van de eigen handelswijze. Ook wordt er een ander handelingsrepertoire toegepast in het werk.

[Hypothese 2: Zonder het formuleren van nieuwe inzichten, een nieuwe handelswijze en het experimenteren hiermee is er geen sprake van toegevoegde waarde voor de uitoefening van het beroep.](#)

Intervisie is blijven leren en reflecteren.

Uit het onderzoek komen indicaties naar voren dat intervisie helpt om te blijven leren en nieuwe inzichten op te doen. Dit draagt bij aan het aanbrengen van focus in het werk.

De geïnterviewden geven aan dat men eerder nadenkt voordat men in actie komt; men gaat experimenteren met eigen gedrag om te kijken hoe het verloopt en welke aanpassingen zij willen doen om hun doelen te bereiken. Er zijn geïnterviewden die beschrijven dat er sprake is van een uitbreiding van de woordenschat die men kan gebruiken bij de klant.

Het reflecteren blijft doorgaan ook al is de intervisiebijeenkomst voorbij. Daarmee bekijken inzichten in gedrag en handelen. Voor sommige geïnterviewden helpt het daarbij als zij de resultaten van intervisie opschrijven.

Hypothese 3: Voor een succesvol en effectief verloop is het belangrijk dat de intervisiebijeenkomsten worden voorbereid en georganiseerd op basis van randvoorwaarden.

Een ervaren facilitator leidt tot meer diepgang.

De geïnterviewden geven aan dat zij de indruk hebben dat een ervaren facilitator kennis en ervaring heeft met het gebruiken van intervisiemethodes; hij kan ook variëren in de methodes. Het beeld bestaat dat een ervaren facilitator eerder diepgang bereikt dan een onervaren.

In de intervisiegroepen waarin men wisselt van facilitator is het doel vooral om intervisie te leren faciliteren. Wanneer er goede afspraken worden gemaakt en er ondersteuning is van een meer ervaren facilitator dan hoeft dat volgens de geïnterviewden geen bezwaar te zijn. Men werkt niet met wisselende facilitators als de overige intervisiedeelnemers nog te onervaren zijn in het faciliteren of in het toepassen met intervisiemethodes.

Gebruik intervisiemethode draagt bij aan de kwaliteit.

Hierover worden twee opvattingen gehanteerd. Een deel van de geïnterviewden geeft aan dat het gebruik van een intervisiemethode structuur brengt in de bijeenkomst en daarmee meer resultaten oplevert.

Het andere deel geeft aan dat zij door het gebruik van een intervisiemethode minder vrijheid ervaart. Men beleeft het als geforceerd als de stappen van een methode moeten worden gevolgd voor het bespreken van de casus. Daardoor wordt minder flexibiliteit in het denken en reageren ervaren. Als de methode te leidend is, kan er volgens hen minder aandacht aan de casusinbrenger worden gegeven.

Geïnterviewden geven aan dat vooraf in het overleg tussen de facilitator en de casusinbrenger een methode wordt gekozen. Zij vinden dat de methode moet passen bij de casus en de casusinbrenger. In het algemeen bepaalt de casusinbrenger welke methode hij wil gebruiken.

De indruk bestaat dat men niet afwijkt van de methode en de stappen zoals de methode aangeeft, volgt. Soms wordt er een deel van een methode als interventie toegevoegd (roddelen bv) als de methode dreigt vast te lopen. Dit hangt af van de wens van casusinbrenger.

De intervisiegroep maakt een collectief contract.

De geïnterviewden delen de verwachtingen over de intervisie. De geïnterviewden vinden het vooral belangrijk dat de data van de afspraken voor intervisiebijeenkomsten zijn bepaald en

dat men zich committeert aan de aanwezigheid tijdens de intervisiebijeenkomsten. Als men zich er niet aan houdt spreken de deelnemers elkaar daaropaan. Sommige agenderen het om te bespreken tijdens een intervisiebijeenkomst.

Er worden ook afspraken gemaakt over hoe men met de intervisie wil omgaan zoals: doelbepaling, wie wanneer een casus indient en het voorkomen van het geven van adviezen.

Onderling vertrouwen en veiligheid: stille afspraak

In dit onderzoek wordt gevraagd naar de manier waarop het bewaken van veiligheid en onderling vertrouwen, gebeurt. Men geeft aan dat hiervoor een soort stille afspraak bestaat die soms wordt benoemd. Als vertrouwen en veiligheid aan de orde komen tijdens een bijeenkomst, dan is dit vooral gebaseerd op de casusinbrenger; zolang hij zich nog senang voelt wordt het niet besproken.

Reflectie op intervisie.

Uit het onderzoek blijkt dat de intervisiegroepen verschillen in de manieren waarop aandacht aan reflectie wordt besteed. In dit onderzoek komen de volgende toegepaste reflectievormen naar voren.

- Aan het einde van de intervisiebijeenkomst reflecteren intervisiegroepen op wat de casusinbrenger en deelnemers ervan hebben geleerd.
- Enkele geïnterviewden geven aan dat de casusinbrenger voor de volgende bijeenkomst een reflectieverslag schrijft.
- Tijdens de eerstvolgende bijeenkomst wordt aan deze casusinbrenger gevraagd wat de inzichten waren, wat zijn acties zijn geweest en hoe die hebben uitgekapt.

Conclusies

De onderzoeksvraag luidt: *Wat is de toegevoegde waarde van intervisie voor professionals in de uitoefening van hun beroep?*

In dit onderzoek geven de geïnterviewden aan dat intervisie voor hen meerwaarde heeft in de vorm van zelf reflectie. Doordat zij aan intervisie doen ontwikkelen zij nieuwe inzichten en een ander handelingsrepertoire dat in de werkpraktijk wordt toegepast. Met intervisie houden zij zichzelf, met de hulp van anderen, een spiegel voor waardoor zij anders en bewuster gaan kijken naar het eigen handelen in het werk en hierdoor ook anders gaat handelen in de werkpraktijk.

Experimenten met het eigen gedrag maken het mogelijk om aanpassingen te doen in het bereiken van die doelen. Dit draagt bij aan de succesvolle uitoefening van het beroep.

Er zijn 3 hypothesen onderzocht.

Hypothese 1. Hoe meer diepgang het leren met intervisie krijgt, hoe groter de ervaren meerwaarde en voorgenomen verandering van de professional.

De geïnterviewden zien een verband tussen de diepgang van het leren en de ervaren meerwaarde van intervisie. Als het niveau 3 van 'verborgen bestuurders' wordt bereikt is er sprake van meer diepgang van leren. Dit levert meer inzichten op die eigen waarden en opvattingen raken. Daarmee wordt de hypothese in dit onderzoek onderbouwd.

Van de geïnterviewden doet 60 % al 5 jaar of meer aan intervisie. Het is niet direct aantoonbaar dat, indien men lange ervaring heeft met intervisie je eerder op niveau 3 terecht komt en je dus ook meer verdieping krijgt in de resultaten. De diepgang komt vooral doordat er sprake is van veiligheid en vertrouwelijkheid in de groep en door het stellen van vragen die hen wat doen, die raken, tot nadenken stemmen of iets teweegbrengen. De deelnemers van de intervisiegroep vervullen daarbij een belangrijke rol voor de casusinbrenger. Zij stellen hem vragen die hem nieuwe kanten aan zijn vraagstuk leren zien. Zonder dit soort vragen is de diepgang minder.

Hypothese 2. Zonder het formuleren van nieuwe inzichten, een nieuwe handelwijze en het experimenteren hiermee is er geen sprake van toegevoegde waarde voor de uitoefening van het beroep.

Intervisie helpt om te blijven leren en daardoor nieuwe inzichten te blijven opdoen. De geïnterviewden experimenteren met eigen gedrag om te kijken welke aanpassingen zij willen doen om hun doelen te bereiken.

Het reflecteren blijft doorgaan ook al is de intervisiebijeenkomst voorbij. Daardoor beklijven inzichten in gedrag en handelen.

We weten – op basis van dit onderzoek - niet precies wat het effect van het doen van intervisie is bij de klant. Dit is niet nagevraagd bij de klant. In sommige gevallen geeft de geïnterviewde aan dat de klant zelf aangeeft dat de adviseur meer open vragen.

Deze hypothese is slechts voor een deel in dit onderzoek onderbouwd: men doet nieuwe inzichten op, men experimenteert met het eigen gedrag, leert een ander handelingsrepertoire en dat maakt intervisie waardevol.

Uit dit onderzoek kan niet worden opgemaakt dat het opdoen van nieuwe inzichten alleen waarde heeft als dit ook vertaald wordt naar nieuw gedrag.

Hypothese 3. Voor een succesvol en effectief verloop is het belangrijk dat de intervisiebijeenkomsten worden voorbereid en georganiseerd op basis van randvoorwaarden.

De intervisiebijeenkomsten winnen aan waarde als wordt voldaan aan de volgende randvoorwaarden.

Met een **ervaren facilitator** wordt eerder diepgang bereikt met intervisie. Dat komt volgens de geïnterviewden vooral omdat hij ervaring heeft met het gebruik van intervisiemethoden en hiermee kan variëren.

Belangrijk is ook **vertrouwen en veiligheid** in de intervisiegroep, noodzakelijk om niveau 3 van diepgang te bereiken. Het onderwerp veiligheid en vertrouwen komt in de groepen van de geïnterviewden niet expliciet aan de orde tijdens de intervisie, behalve als de casusinbrenger daar last van heeft. Men noemt het 'een stille afspraak'. Echter, met een stille afspraak kan je er niet automatisch vanuit gaan dat dit veiligheid en vertrouwen waarborgt.

Het gebruik van een **intervisiemethode** brengt structuur in de bijeenkomst, doordat men de stappen in de methode volgt. Geïnterviewden ervaren tegelijkertijd dat een methode geforceerd kan werken, waardoor er minder aandacht naar de casusinbrenger lijkt te gaan.

- De **aanwezigheid** van alle deelnemers wordt gezien als een randvoorwaarde voor een kwalitatieve intervisiebijeenkomst. In de groepen worden vooraf vooral afspraken gemaakt over de aanwezigheid van en verwachtingen van deelnemers. Zij spreken elkaar aan als men zich er niet aan houdt.
 - Men **reflecteert** op de intervisie op drie manieren:
 - Aan het einde van de intervisiebijeenkomst wordt gekeken wat de intervisie heeft opgeleverd, voor de casusinbrenger en voor de deelnemers.
 - In sommige groepen maakt de casusinbrenger een reflectieverslag.
 - Tijdens de volgende intervisie wordt teruggekeken op de casus van de vorige keer.
- Dit draagt bij aan de ervaren kwaliteit van intervisie.

Aanbevelingen

De meerwaarde van intervisie is voor organisatiekundigen en -adviseurs een vorm van reflectie die een mogelijkheid biedt om nieuwe inzichten op te doen en blijvend te leren. Onderstaande aanbevelingen zijn gericht op het bereiken van toegevoegde waarde van intervisie in het kader van de uitoefening van het beroep.

1. Als men denkt dat men voor het bereiken van niveau 3 (van verborgen bestuurders) over meer intervisie-ervaring moet beschikken, dan wijst dit onderzoek uit dat dit niet het geval is. Ook voor groepen met minder intervisie ervaring is dit in principe mogelijk.

Het werken op niveau 3 is te verkiezen, omdat dit meer inzichten oplevert voor de casusinbrenger en voor de deelnemers. De manier waarop je naar niveau 3 komt, heeft te maken met de aard van de vragen die worden gesteld. Niveau 3 wordt bereikt door vragen die ingaan op achterliggende opvattingen en normen en waarden van de casusinbrenger. Door deze te beantwoorden worden de opvattingen en ideeën meer zichtbaar en kan de casusinbrenger ze tegen het licht houden. Hoe kijk ik? Hoe word ik gestuurd door mijn opvattingen? Hoe werkt dat door in de huidige casus? Wat moet en wil ik met mijn verborgen bestuurders? Dit brengt diepgang in het denken en maakt het mogelijk om veranderingen te formuleren en door te voeren in het handelingsrepertoire.

2. Voor het bereiken van diepgang is ook onderling vertrouwen en veiligheid in de groep noodzakelijk. Het is een voorwaarde om je kwetsbaar op te durven en kunnen stellen als casusinbrenger en als deelnemer. Omdat dit zo belangrijk is moet het juist tijdens de intervisie regelmatig en expliciet aan de orde worden gebracht door het regelmatig met elkaar te bespreken om te checken of er nog voldoende sprake van is in de groep en op welke wijze dit onderling kan worden bevorderd.

3. Het (leren van) stellen van vragen die de casusinbrenger stimuleren in het denken bevordert het intervisieklimaat. Het is best lastig om vragen te stellen die iemand echt verder helpen, want je hebt al snel eigen beelden en gedachten over hetgeen er 'aan de hand is'. Op basis daarvan worden eigen hypothesen geformuleerd die door middel van een vraag aan de casusinbrenger worden getest.
In intervisie draagt dat niet bij aan vertrouwen en openheid. Vragen moeten open zijn, niet suggestief en de casusinbrenger de ruimte geven. De groep, onder begeleiding van de facilitator, moet dan ook tijd en aandacht inruimen om met dit soort vragen bekend te raken en te gaan gebruiken.
4. Intervisie die plaatsvindt met behulp van een methode geeft structuur en houvast en draagt bij aan het bereiken van diepgang. Het verdient dan ook aanbeveling om een intervisiemethode te gebruiken en de stappen daarin te volgen.
Als de deelnemers het gebruik van een methode als geforceerd ervaren waardoor er minder aandacht naar de casusinbrenger gaat, dan is het aan de groep om dit te checken. Het antwoord ligt bij de casusinbrenger. De facilitator vraagt als eerste aan de casusinbrenger hoe hij dit ervaart. Als hij het ook als geforceerd ervaart dan kan de groep samen kijken wat zou helpen om er wat losheid in te brengen. Het is geen optie om de methode helemaal los te laten, maar soms helpt het om de stappen goed toe te lichten of 'Roddelen' in te lassen.
5. Voor het bereiken van kwaliteit en diepgang van intervisie is het raadzaam te kiezen voor een facilitator met ervaring. Een ervaren facilitator is expert in het proces van intervisie. Hij gebruikt diverse methoden, heeft ervaring met groepsdynamiek en bewaakt de kwaliteit van de bijeenkomst.
6. Aanbeveling verder onderzoek
Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op drie gebieden:
 - a. Wat draagt bij aan het ervaren van veiligheid en vertrouwen tijdens intervisie?
 - b. Welke dynamieken in een groep zijn te onderscheiden en op welke manier kan je daarmee omgaan?
 - c. Wat zijn concrete opbrengsten van intervisie?

Dank.

Graag willen wij de geïnterviewden bedanken voor hun tijd en openheid. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om een antwoord te kunnen formuleren op de vraag "Wat is de meerwaarde van intervisie?"

Ook danken wij de leden van de werkgroep intervisie van de Ooa voor hun bijdragen aan het onderzoek en de tijd die men heeft genomen om kritische vragen te stellen.

Monique Bellersen
Wilgard van Lee

Vragenlijst meerwaarde van intervisie

Centrale onderzoeksvraag: Wat is de meerwaarde van intervisie voor ons vakgebied?

Naam: Functie: Datum interview + tijdstip: Opmerking vooraf:

Vragen vooraf (3 vragen)

1. Hoe en waar doe je aan intervisie (aantal jaren)? Deelnemer en/of facilitator?
2. Hoe vaak heb je intervisiebijeenkomsten met je groep? Per jaar?
3. Wat is de samenstelling van je intervisiegroep (collega's vakgenoten, etc)

Hypothese 1

Hoe meer diepgang het leren met intervisie krijgt, hoe groter de ervaren meerwaarde en voorgenomen verandering van de professional.

Vragen bij hypothese 1:

1. Wat is voor jou de meerwaarde van intervisie, voor jou persoonlijk en je professie?
2. Uitgaande van de 3 niveaus van boek. Waar zit jij tijdens intervisie meestal? Op welke manier ga je met je groep naar niveau 3?
3. Hoe leer jij het beste als het gaat om intervisie?
4. Wat speelt er voor jou mee om vast te stellen dat de intervisie een leeropbrengst heeft?
5. Wat heeft het doen van intervisie dit voor gevolgen voor je werk? Wat heeft intervisie jou tot nu toe gebracht in je werk?
6. Wat merkt de klant/je opdrachtgever van het feit dat jij intervisie doet?
7. Welke bijdrage levert intervisie aan jouw ontwikkeling in het vak?

Hypothese 2

Zonder het formuleren van nieuwe inzichten, een nieuwe handelswijze en het experimenteren hiermee is er geen sprake van toegevoegde waarde voor de uitoefening van het beroep.

Vragen bij hypothese 2:

1. Wat heeft intervisie jou tot nu toe gebracht in je werk? Doorvraag: Hoe levert intervisie een toegevoegde waarde in jouw professioneel handelen en waar blijkt dat uit?
2. Op welke wijze vertaal jij inzichten in nieuw gedrag?
3. Hoe zorg je dat inzichten ook beklijven in gedrag/handelen?
4. Welk voorbeeld kun je geven van een resultaat met meerwaarde van intervisie?

Hypothese 3

Voor een succesvol en effectief verloop is het belangrijk dat de intervisiebijeenkomsten worden voorbereid en georganiseerd op basis van randvoorwaarden.

We lopen enkele randvoorwaarden bij intervisie met je af.

1. Een professionele facilitator (ervaring, kennis van methoden).
 - Welke verschillen merk je bij ervaren of minder ervaren facilitator?
 - Wordt er in je groep gekozen voor wisselende facilitators en wat vind je daarvan?
2. Het gebruik van een intervisiemethode.
 - Wat is voor jou het voordeel van het gebruiken van een methode?
 - Wat is voor jou het nadeel?
 - Hoe kom je tot een keuze voor een bepaalde methode?
 - Wijk je weleens af van een methode en wat is de aanleiding?
3. Een collectief contract/de afspraken die je als intervisiegroep maakt.
 - Wat moet er voor jou in staan?
 - Wat spreek je af over onderling vertrouwen en veiligheid? Hoe bewaak je dit? Wat is jouw bijdrage in het bewaken van veiligheid?

- Wat als groepsleden zich er niet aan houden: wat is het gevolg? Hoe ga je in je groep hiermee om?

4. Aanwezigheid van allen.

- Wat doe je als groep met afwezigheid van individuen?

5. [zelf]reflectie.

- Hoe doet je groep dit tijdens en na intervisie (bv met de F)?

Slotvragen

- Wanneer werkt intervisie voor jou helemaal niet?
- Welke vraag heb je niet gekregen en is in jouw ogen belangrijk om te stellen?
- Welke opmerkingen wil je maken?