

# HENDRIKSEN CONSULTANCY

j.hendriksen132@upcmail.nl

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

## Intervisie: op zoek naar de kracht in jezelf om samen met anderen te leren

### 1. De kracht van intervisie.

Het is een vraag die nogal eens geformuleerd wordt tijdens een training: ‘Noem eens de drie belangrijkste argumenten die vòòr intervisie pleiten?’ Natuurlijk is zo’n vraag een lastig dilemma.. Is het niet zo, dat juist voor iedereen die met intervisie werkt de leerresultaten en dus de opbrengst van intervisie andere succesfactoren telt? Met die overweging in het achterhoofd is het vervolgens makkelijker om op basis van mijn ervaring een drietal argumenten te selecteren. Het gaat dan om de volgende argumenten:

1. je doet bij intervisie boeiende leerervaringen op die leren, reflecteren en oplossen van lastige werkproblemen mogelijk maken binnen een netwerk van geïnteresseerde collega’s
2. het gaat om het behalen van resultaten in het werk die een beloning betekenen voor de intervisie-activiteiten en motiveren om er meer uit te halen
3. er wordt gestructureerd gewerkt aan de kwaliteitsontwikkeling en professionalisering van de deelnemers

Intervisie wordt steeds vaker toegepast bij naschoolse leertrajecten, bijscholingscursussen, beroepsorganisaties, onderwijsinstellingen en binnen organisaties en bedrijven. De drijfveer daartoe komt altijd vanuit de gedachte dat uitwisseling van werkproblemen, aandacht voor en ondersteuning van elkaar, het onderzoeken van leervragen, ondersteunen om de kwaliteit van de professional verder te ontwikkelen. Deelnemers leren vooral op het punt van onderzoek en het ontwikkelen van perspectief bij vragen die niet onmiddellijk van een oplossing kunnen worden voorzien. Bij intervisie gaat het steeds om een verdiepende, experimenterende, en vaak ook confronterende manier van leren.

In definities komen altijd de volgende begrippen terug: zelfstandig leren, problemen oplossen, reflecteren, samen met collega’s, in een gestructureerde vorm, zonder leidinggevende.

Onderstaande omschrijving van intervisie wordt dan ook veelvuldig aangehaald.

*Bij intervisie is er sprake van collegiale ondersteuning  
En onderlinge advisering bij werkproblemen  
In een eergroep bestaande uit gelijken  
Die binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur  
Tot oplossingen en inzichten tracht te komen  
In een zelfsturend en op reflectie gericht leerproces.  
(Hendriksen, *Intervisie bij werkproblemen*, 2011-13)*

Het antwoord op de vraag naar de kracht van intervisie begint bij het punt van de boeiende leerervaringen. De leerervaringen in een intervisiegroep die bijvoorbeeld een jaar gezamenlijk optrekt, kan de volgende uitspraken opleveren.

- *Ik geniet van het oefenen met verschillende methoden zoals de tien stappenmethode en de methode Raguse, sterk tegengestelde methoden die voor mij de mogelijkheden van intervisie uitgediept hebben.*
- *Ik heb ervaren dat intervisie heel confronterend kan zijn, zeker toen ik mijn eigen werkprobleem inbracht; doorvragen is soms pijnlijk maar levert des te meer op!*
- *Ik heb aan mijn intervisiegroep te danken dat ik één werkprobleem direct te lijf kon en heb kunnen genieten van het succes en dat ik bij een andere vraag heel veel denkstof heb aangereikt gekregen.*
- *Ik geniet van de rust waarmee we werken en de aandacht die er met elkaar is om één probleem uit te werken.*
- *Ik vond het zo moeilijk om een werkvraag te formuleren...ik heb immers geen problemen! Ik ben aan het leren om stil te staan bij wat ik doe en niet doe, bij de betekenis daarvan voor anderen en bij wat het voor mezelf oplevert. Voorheen raasde ik maar door onder het motto van: er zijn geen problemen, er zijn alleen maar kansen!*
- *Ik heb vooral geleerd dat intervisie mij helpt te reflecteren en niet te gaan voor de makkelijkste of snelste oplossing*

Leerervaringen in intervisiegroepen zijn divers en het is nooit zo dat het zich tot één ervaring per deelnemer beperkt. Vaak steken er wel speciale ervaringen bovenuit die direct te benoemen zijn, zoals dat ook in bovenstaand overzicht gebeurt. Ook worden deze ervaringen vaak 'nieuw' genoemd en ze blijken tevens van groot nut te zijn voor het dagelijkse werk.

Argument 2, dat aangeeft hoe belangrijk resultaten zijn voor het plezier, het nut en de motivatie van de groep, onderstreept hoe wezenlijk het is de bovenstaande leerervaringen telkenmale uit te werken naar een praktisch plan om datgene wat we ons bewust zijn geworden tijdens een intervisiebijeenkomst, te ankeren in ons gedrag. We willen immers iets met wat we geleerd hebben en het helpt ons wanneer we ons nieuwe voornemen uitwerken in een stap of een plan. Want het maken van goede voornemens is één, het daadwerkelijk actie ondernemen om iets te veranderen (vaak in eerste instantie aan jezelf!) is een tweede. Daar besteedt een intervisiegroep gestructureerd aandacht aan. Het is dan ook een terugkerende vraag bij iedere start van een intervisiebijeenkomst om de inbrenger van het probleem van de vorige keer te vragen naar wat hij of zij gedaan heeft met de actievoornemens of het reflectiemateriaal dat geboden is. Meestal zijn werkproblemen van dien aard dat ze om een redelijk snelle oplossing vragen omdat de kwestie immers urgent is. En wanneer mensen dat serieus aanpakken kan dat tot successen leiden die de moeite van het terugmelden waard zijn en iedereen opnieuw motiveren.

Werken aan werkproblemen vergroot bijvoorbeeld het probleemoplossend vermogen. Dan hebben we het direct over competenties als professionalisering en kwaliteitsverbetering van de deelnemers (zie argument 3). Maar ook leidinggevende, communicatieve en reflectieve vaardigheden worden versterkt, naast een balans tussen rust en stabiliteit versus creatieve onrust.

## **2. De valkuilen van intervisie**

De vraag naar de valkuilen wordt natuurlijk ook gesteld. Om er eens drie te noemen.

1. *De groep houdt zich niet aan de afspraken.*

**Discipline** is een belangrijk randvoorwaarde voor intervisie. Als een groep zich niet houdt aan de afspraken (op tijd komen, niet te vroeg weggaan, aanwezigheid, voorbereiding, nadenken over een casus, verslaglegging) is de kans groot dat zo'n groep snel doodbloedt. In mijn ervaring is het niet meer rekening houden met de meest minimale afspraken de belangrijkste 'doodsoorzaak' voor intervisiegroepen. Soms speelt weerstand daarbij een rol, soms de cultuur van de organisatie en soms de mate waarin de deelnemers verantwoordelijkheid willen dragen voor hun afspraken.

2. *Gebrek aan vertrouwen, angst en het niet geloven in het eigen leervermogen*  
Zo'n groep heeft moeite bijeen te blijven, en werkproblemen te bespreken. Het is zelfs mogelijk dat er geen werkproblemen op tafel komen omdat men deze niet durft in te brengen. Er is geen **veilige leeromgeving** die ruimte maakt om te experimenteren en over terughoudendheid en weerstand heen te komen. Onveiligheid kan ook voorkomen in groepen waar rivaliteit en concurrentie een grote rol spelen of waar een uitgesproken leider opstaat die de regels stelt. Of waar de leidinggevende bij zit.
3. *Het model past niet bij de organisatie.*  
Wanneer intervisie organisatiebreed of afdelingsbreed wordt ingevoerd wordt het vaak als opgelegd ervaren. Dat motiveert niet, dat versterkt onzekerheid en onveiligheid en het werkt in de hand dat groepen in hun **comfortzone** blijven steken en niet de stap zetten om een werkprobleem uit te diepen. De onderlinge tegenstellingen en de vertrouwde onbesproken routines in de groep werken elkaar tegen.  
Andersom kan het zo zijn dat een aantal collega's intervisie gaat doen zonder dat dat echt geaccepteerd wordt door de organisatie/het management. De tegenwerking kan de intervisie tot mislukken doemen.

In bepaalde situaties wordt besloten tot het aanleren van intervisievaardigheden en – spelregels door een *extern begeleider* te vragen de intervisiegroep te ondersteunen. Dat kan een belangrijke stap zijn om het belang van discipline, het onderlinge vertrouwen en de borging van de groep in de organisatiecultuur te bespreken en te faciliteren. Begeleiding maakt het ook mogelijk dat deelnemers in een groep meer zicht krijgen op de onderlinge interactie en communicatie en op het gebruik van verschillende methodes om hun intervisie gericht te ontwikkelen. De begeleider helpt de deelnemers om na verloop van tijd zelfstandig te gaan functioneren als intervisiegroep, bijvoorbeeld na een zestal sessies.

De externe begeleiding heeft ook een nadeel: het kan leiden tot een grote mate van afhankelijkheid aan de begeleider. Dan zeggen deelnemers: 'help ons, je weet er zoveel van, we kunnen niet zonder je, blijf nog een tijdje!' Daarmee wordt de weg naar zelfsturing, experimenteel onderzoeken en leren in een grotere autonomie belemmerd.

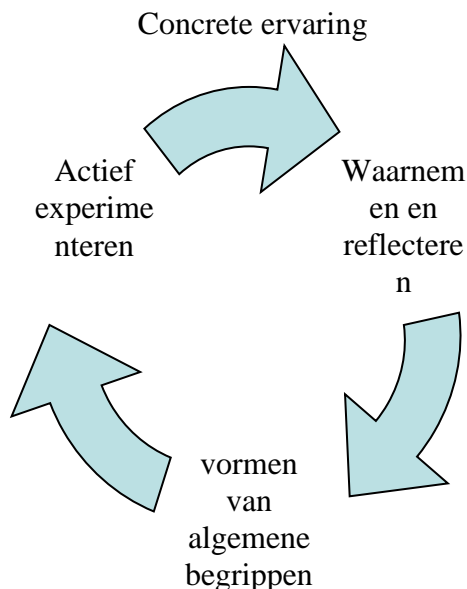
## 2. Leren bij intervisie

De vragensteller uit onze eerste paragraaf zou ons ook de vraag kunnen stellen: 'hoe leert iemand tijdens een intervisiebijeenkomst? Geef daar eens drie sterke argumenten voor!'

### 1. *cyclisch leren*

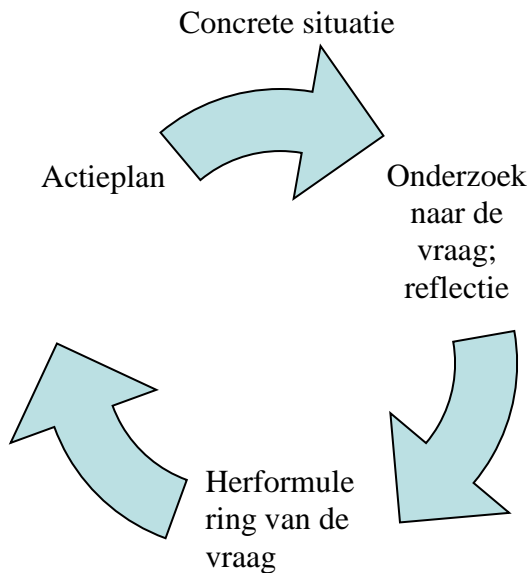
Mensen leren in een aantal stappen die er op neerkomen dat ze een concrete vraag stellen, een onderzoek doen naar achtergronden die de vraag actueel maken, de kern van de vraag benoemen en een keuze maken om een nieuwe actie te

ondernemen. Dat laatste wordt ook wel genoemd: nieuw gedrag in te oefenen. Dit leren wordt cyclisch genoemd omdat het door nieuw gedrag aan te leren ons vervolgens op een dieper niveau het leren doet voortzetten (zie Kolb, 1983). Deze fasen van leren komen overeen met de basisstappen die bij iedere intervisiemethode gezet worden: er is een concrete werkvraag, er komt vervolgens een onderzoek of analyse van de vraag, er wordt geformuleerd waar het werkelijk om gaat en er komt een actieplan. Deze leer- of intervisiecyclus wordt afgesloten met een evaluatie.



## 2. *de vraag en de herformulering van de vraag*

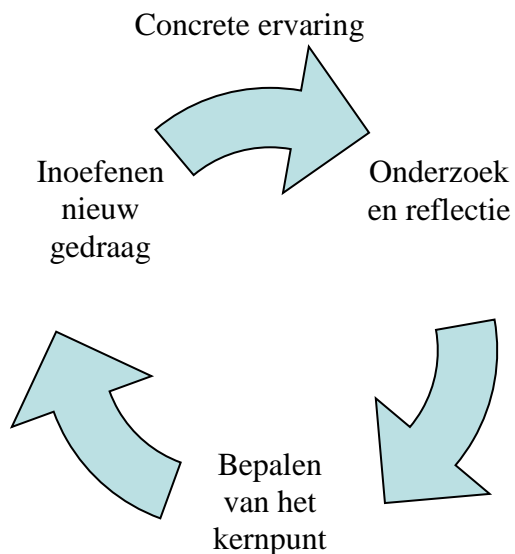
Het starten van zo'n vorm van cyclisch leren betekent dat het belangrijk is een concrete vraag helder te krijgen. Geen abstracte. Een concrete vraag betekent dat er ervaringen te vertellen zijn en dat gevoelens, emoties, feiten, kennis en vaardigheden te onderzoeken zijn. Onderzoek houdt in dat er nieuwsgierig gevraagd wordt naar al deze aspecten die met het werkprobleem (de concrete ervaring) te maken hebben. Na het onderzoek, waarbij de deelnemers veel open vragen stellen en geen conclusies trekken, interpreteren of adviezen formuleren, komt het moment dat men zich buigt over de 'echte' vraag. 'Waar draait het nu werkelijk om?' luidt dan de vraag. De 'flow' waarin het gesprek voor de inbrenger van de vraag heeft plaatsgevonden, houdt meestal in dat er kwartjes gevallen zijn, inzichten zijn ontstaan in het aanvankelijk geformuleerde probleem. Dat wordt bij intervisie de '**herformulering van de werkvraag**' genoemd.



### 3. *reflectie*

Tijdens de 'flow' van het onderzoek naar de belangrijke aspecten van een werkprobleem kunnen er al momenten zijn waarop inzichten binnen komen bij de inbrenger van de vraag of bij de vragen stellende deelnemers. 'Het kwartje valt', zegt men vaak. De vraagsteller heeft de vinger op de zere plek gelegd, iets wat verdrongen is komt weer boven of bepaalde weerstanden worden overwonnen waardoor dat nieuw inzicht zich voordoet. Alles bij elkaar betekent dat, dat de herformulering vaak wezenlijk anders is dan de startvraag, zeker ook omdat de herformulering van de vraag meer op een persoonlijk en gevoelsmatig niveau geformuleerd wordt. In vaktermen wordt deze vorm van reflectie 'reflection IN action' genoemd (naar Schön en Argyris, 1980).

Reflectie wordt vaak omschreven als het nadenken over een bepaald voorval en het onderzoeken van je eigen aandeel daarin. Dat bepalen van het eigen aandeel is wezenlijk, want alleen daarin is de sleutel tot (gedrags-)verandering opgenomen. Dat kan tijdens de onderzoeksfase maar ook erna, bijvoorbeeld als de herformulering vraagt om adviezen, tips en een actieplan. Dan spreekt men van 'reflection ON action' en wordt er terugkijkend onderzocht hoe een bepaalde concrete ervaring kan leiden tot een nieuwe bepaling van de kern ervan die uiteindelijk tot een nieuw experiment (het nieuwe gedrag) kan leiden. Reflectie kost tijd, stilte, zoeken en weer opnieuw formuleren. Reflectie houdt ook in dat we niet de voor de hand liggende keuze maken, maar onze keus en handelingsmogelijkheden, de alternatieven, goed overdenken



Al het reflectiemateriaal dat ontstaat tijdens de intervisiesessie kan op twee manieren resultaat geven.

1. de herformulering vraagt om adviezen en tips om het probleem op korte termijn aan te pakken. Hiervoor leent zich een concreet uitgewerkt actieplan het beste.
2. de herformulering en het reflectiemateriaal leveren vooral meer vragen op (bijvoorbeeld naar gedragspatronen, blokkeringen e.d.) of bieden perspectieven die niet onmiddellijk in een concreet actieplan te zetten zijn. Wel kan bijvoorbeeld een eerste stap geformuleerd worden: ik ga volgende week eerst met mijn manager of met mijn coach praten, alvorens nieuwe keuzes te maken.

#### **4. Het werken met intervisiemethoden: de krachtenveldanalyse**

Intervisie wordt, zeker bij beginnende groepen veelal beoefend volgens een vast model, zoals het basisintervisiemethode en de incidentmethode of de tien stappen methode. De methode is overzichtelijk, relatief eenvoudig te hanteren en resultaatgericht. De basisintervisiemethode zoals omschreven door Hendriksen (2011-13), maar ook de meeste andere methoden waar intervisiegroepen mee werken, houdt in dat er gewerkt wordt in een aantal elkaar opvolgende fasen.

1. introductiefase
2. keuze van het werkprobleem
3. onderzoeken van het werkprobleem
4. herformulering
5. actieplan
6. evaluatie

Het onderzoeken van een werkprobleem is ermee gediend dat, welke methode er ook uitgetoetst wordt, er altijd teruggeschakeld kan worden naar de basismethode. Dat geeft een gevoel van zekerheid bij de inbrenger van de vraag en ook bij de deelnemers. Een goede

interviewbijeekomst, waarbij immers ingegaan wordt op een (kwetsbaar, persoonlijk) probleem van een deelnemer, betekent te allen tijden dat de inbrenger niet in de kou komt te staan met zijn of haar probleem vanwege die geweldige boeiende nieuwe methode. Dat geldt natuurlijk ipso facto ook voor het thema van dit boek: interview met een organisatieopstelling. Lukt dat experiment niet, dan is het de kwaliteit van de groep om het experiment af te breken en de vraag van de inbrenger te honoreren met de basisinterviewmethode.

Wanneer een groep de basisinterviewmethode (of een vergelijkbare methode) goed beheerst, is het leerzaam en interessant nieuwe methoden te oefenen. Die zijn er legio; iedere dag komt er als het ware een nieuwe bij, bijvoorbeeld op internet. Zie ook het aardige boekje van van Dam, Het reflecting team interviewmodel (2007) of mijn eigen nieuwe boekje over Organizeopstellingen en Interview (2010).

In het kader van de titel van dit artikel over de kracht van interview werk ik zelf graag met de krachtenveldanalyse die oorspronkelijk ontwikkeld is door de Amerikaan Lewin en voor interview uitgebreid uitgewerkt is in het boek Interview bij Werkproblemen (Hendriksen, hoofdstuk 5, 2007-13).

Bij een krachtenveldanalyse gaat het niet in eerste instantie om het formuleren van een probleem of om het bedenken van een oplossing (op zichzelf vaak al moeilijk genoeg), maar om te achterhalen *welke krachten een bepaald doel of oplossing bevorderen en welke krachten de oplossing van het probleem kunnen verhinderen*. De uiteindelijke weging van al deze elkaar ondersteunende en tegenwerkende krachten levert een oplossing (of oplossingsrichting) op die haalbaar is voor de inbrenger van de vraag.

De krachtenveldanalyse is oorspronkelijk ontwikkeld door de Amerikaan Kurt Lewin, die verandering definieerde als een wijziging van krachtenvelden (zie Remmerswaal, 1995). De analyse is vooral goed toepasbaar bij werkvragen die sterk te maken hebben met (complexe) werksituaties. De krachtenveldanalyse biedt een structuur, een kader, met behulp waarvan planmatig fasegewijs een probleemstelling ontrafeld kan worden. Belangrijk bij de analyse is de fase van de verkenning en weging van bevorderende en belemmerende krachten in bijvoorbeeld een organisatie. Door middel van een uitgebreide, enkele keren gewijzigde en verbeterde diagnose van de beginsituatie wordt een rangschikking in de krachten aangebracht die ertoe leidt de strategisch best mogelijke oplossing(en) te kiezen.

Hieronder geven we een overzicht van de verschillende fasen die doorlopen worden bij een krachtenveldanalyse.

**Fase 1:**

- a. Formuleer het probleem in hanteerbare doelstellingen.
- b. Formuleer de huidige situatie en de gewenste situatie.

**Fase 2:**

Maak een lijst van bevorderende en belemmerende krachten die reeds in de feitelijke huidige situatie aanwezig zijn.

**Fase 3**

Bespreek de krachten en onderzoek welke krachten (belemmerend of bevorderend) kunnen worden

**Fase 4**

Maak een analyse van de onderlinge samenhang van strijdige krachten. Probeer in te schatten welke krachten het meeste effect sorteren door de krachten als volgt te classificeren:

- a. naar belangrijkheid;
- b. naar moeilijkheidsgraad;
- c. naar duidelijkheid.

### **Fase 5**

Ontwerp een actieplan.

De verschillende actiepunten moeten worden gebundeld tot een samenhangend actieplan (tijd, doelstellingen, mensen, middelen)

### **Fase 6**

Ontwerp een evaluatieplan.

Van tevoren moeten toetsingsmaatstaven en toetsingsmomenten worden vastgesteld. Daarbij fungeren de in het actieplan genoemde doelstellingen als richtsnoer.

Bij veel intervisiemethoden wordt eerst de werkvraag zo concreet mogelijk bepaald om vervolgens, vooral bij de onderzoeksfase, gebruik te maken van een bepaalde onderzoeksmethode die analytisch, creatief, meditatief, reflecterend of energetisch van aard kan zijn. De start met een heldere werkvraag is echter essentieel.

## **5. De werkvraag formuleren**

Tijdens een van mijn workshops voor intervisiebegeleiders verzuchtte een van de aanwezigen: 'Ze hebben zo vaak geen enkele vraag... hoe krijg ik ze zo ver dat ze zich bezinnen op een werkvraag?'

Een veel voorkomende vraag is mij wel gebleken! Is het gebrek aan motivatie, is het voorzichtigheid, de nieuwigheid of een gebrek aan reflectievermogen, gewoon luiheid misschien? Voor je het weet zit je als gespreksleider met allerlei blokkerende oordelen in je hoofd. Laten we eerlijk zijn: voor veel mensen is het moeilijk stil te staan bij het eigen functioneren en een werkprobleem te formuleren. Ik heb het meegemaakt dat iemand als vraag inbracht: 'help, ik heb geen problemen!' Soms zegt de hele groep dat en ontstaat er voor je het weet een patstelling. De gespreksleider moet het niet als zijn of haar verantwoordelijkheid zien om intervisievragen uit de groep los te peuteren, uiteindelijk is dat de verantwoordelijkheid van de groep zelf. De gespreksleider (samen met de deelnemers!) kan in zo'n situatie wel terugvallen op de hieronder staande eenvoudige interventies, maar kan ook de groep confronteren met het niet nakomen van de afspraak een werkvraag voor te bereiden en de zitting opheffen. Of 10 minuten stilte inbouwen om iedereen na te laten denken over een werkvraag.

Moet de gespreksleider/de groep het zo ver laten komen? Er zijn verschillende mogelijkheden om het ijs te breken en een goed uitgewerkte vraagstelling op tafel te krijgen. Bijvoorbeeld het invullen van de *'zelf-intervisietest'* (zie hieronder; ongeveer 10 minuten werk) of het tevoren uitwerken van de z.g. *profielbeschrijving* (zie Hendriksen, *Intervisie bij Werkproblemen*, Hoofdstuk 6, 2011-13). Je krijgt dan veel materiaal op tafel.

Eenvoudiger interventies zijn:

1. de afspraak maken dat ieder om de beurt een vraagstelling voorbereidt (en eventueel de vraag tevoren doorspreekt met de gespreksleider met het oog op geschiktheid).



2. bij veel weerstand naar de probleemformulering ('ik heb geen probleem') kan ook een positieve onderzoeksvraag geformuleerd worden rond het thema 'welke ontwikkeling wil ik doormaken op mijn werk, bijvoorbeeld de komende twee jaar?'
3. de oefening van Ruth Cohn, 'de drievoudige stilte', richten op het aanboren van ervaringsmateriaal (in Werkboek Intervisie, 2009).

### **De zelf-intervisietest**

1. *waar heb je het laatst over geklaagd op je werk?*
2. *over welke werkkwesties praat je thuis met je partner/met vrienden?*
3. *welke ergernis van de afgelopen week staat je nog levendig bij?*
4. *wordt er over je geroddeld? Zo ja, wat dan?*
5. *wat kan er allemaal verbeterd worden op je werk?*
6. *word je voldoende beloond voor je werk?(materieel, immaterieel)*
7. *krijg je feedback op je prestaties? Zo ja, welke? Zo nee...*
8. *hoe hoog is je werkdruk?*
9. *welke competentieverbeteringen zijn er afgesproken tijdens je laatste functionerings- of POP-gesprek?*
10. *welke toekomstgerichte ontwikkelvraag kun je hieraan koppelen?*
11. *als je je baas was, wat zou je dan aan jou zelf (jouw competenties) willen veranderen?*

*Kijk eens rustig naar dit lijstje.*

*Laat de antwoorden tot je doordringen.*

*Wat zou je het liefste willen bereiken ?*

*Welke werkprobleem (of ontwikkelvraag) is hieraan te koppelen?*

*Mijn werkprobleem is.....*

**De kunst is een werkprobleem kort en duidelijk, concreet en actueel te verwoorden (in drie zinnen)**

Niet vaag en algemeen:

- hoe kan ik omgaan met mijn frustraties binnen dit hectische bedrijf ?*
- hoe kan ik weloverwogen besluiten nemen wanneer ik vergaderingen leid ?*
- hoe kan ik crises voorkomen in mijn werk bij met jongeren?*

Maar concreet:

- vorige week voelde ik me danig gefrustreerd na een beoordelingsgesprek. En eerder ook al in de projectgroep waar ik aan deelneem. Waar komt mijn frustratie vandaan en wat kan ik er aan doen om met minder ergernis in mijn werk te staan?*
- de laatste teamvergadering voelde ik me als manager te geblokkeerd om besluiten te nemen. Ik heb er sowieso de laatste teamvergaderingen moeite mee. Hoe kan ik mij weer efficiënt werkend opstellen in mijn team?*
- ik wind me erg op over een casus met een uit huis geplaatste pupil die er een puinhoop van maakt. Ik heb dit gerapporteerd en er gebeurt verder niets mee...Hoe kan ik een weg vinden om dit probleem snel op te lossen?*

Wanneer de gespreksleider aandacht besteedt aan het goed formuleren van de startvraag is er veel gewonnen. De probleemeigenaar komt meer in zijn eigen ervaring en de groepsleden kunnen zich beter identificeren met het werkprobleem en dus meer gerichte vragen stellen. Deze werkwijze voorkomt veel wollige taal, eindeloos gepeuter en omslachtige zoekbewegingen door de deelnemers. De probleemeigenaar is in staat direct vanuit de ervaring te vertellen. Feiten, maar zeker ook gevoelens rond de werkvraag, komen makkelijker aan bod.

Gelukkig zijn er in veel intervisiegroepen veel werkvragen! Zeker wanneer de veiligheid in de groep groot genoeg is, komen ze op tafel. Dan is het vaak lastig kiezen. De *urgentie* van de vraag kan dan een goed criterium zijn voor keuze (actueel concreet materiaal, een actieve inbrenger, een snel groeiende motivatie tot vragen stellen in de groep). Vaak wordt de urgentie ook emotioneel ingekleurd. Of de *herkenbaarheid* van de vraag voor iedereen in de groep, waardoor een eerste keer het geheel beter te volgen is voor beginners.

## **6. Het actieplan als resultaat**

Het actieplan is wellicht het meest verwaarloosde onderdeel van het intervisiegesprek. Navraag bij mij bekende intervisiegroepen leverde op dat er slechts in beperkte mate een actieplan gemaakt werd, vaak alleen de eerste stap in de zin van: ‘wat ga je morgen aan de oplossing van je probleem doen?’ Als intervisiedeelneemer heb ik bij mijzelf waargenomen, dat er bij mij een soort opluchting ontstaat als de adviesronde heeft plaatsgevonden. Na mijn advies mag de probleemeigenaar er mee doen wat ie wil. Plat gezegd: hij zoekt het maar uit! Door de gespreksleider ertoe aangespoord wilde ik nog wel meedenken, maar er zat geen echte energie meer op. Aan de andere kant, in mijn ervaring als inbrenger van het probleem heb ik het juist keer op keer fantastisch gevonden, dat ik enkele stappen kon uitwerken om mijn lastige probleem te op te lossen.

Bij mijn onderzoekje bleken er groepen te zijn die de ‘zucht van verlichting’ bij het bereiken van de herformulering beaamden, een soort vermoeidheid constateerden, maar er waren ook groepen die aangaven structureel geen tijd meer te hebben voor een actieplan. Ook waren er groepen die aangaven juist in de eindfase van het onderzoek over te schakelen naar gezellig en oeverloos praten en die totaal niet meer met een afronding van het ingebrachte probleem bezig waren. Het maken van een actieplan is geen makkelijke en misschien wel de meest

ondergewaardeerde opgave voor de intervisiegroep. Een goed actieplan vraagt ook tijd om het te maken.

Globaal herken ik drie manieren waarop aan een actieplan vormgeven wordt.

1. de (beginnende) groep werkt samen met de probleemeigenaar *concrete stappen* uit, soms twee of drie, soms een samenhangend geheel van activiteiten, keurig gegroepeerd en van het SMART-keurmerk voorzien. Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (zie voorbeeld hieronder). Tot mijn verrassing hoorde ik uit verschillende groepen dat men een actieplan na afloop van de intervisie verder was gaan uitwerken met een collega of een vriend/in.
2. de groep, vaak een meer gevorderde, richt zich meer op belangrijke inzichten die langs de weg van zelfreflectie bij de probleemeigenaar voor verandering zorgdragen. Er worden *perspectieven en mogelijkheden* ontwikkeld en meegegeven. Vaak formuleert men de eerste stap (wat ga je morgen doen aan dit probleem?). De groep kan ook afspreken dat de probleemeigenaar een reflectieverslag schrijft m.b.t. zijn geherformuleerde vraag en de ontwikkelde inzichten en perspectieven. Dit verslag, aangevuld met tussentijds reflectie- of actiemateriaal, nieuwe inzichten e.d., wordt de volgende bijeenkomst voorgelegd of tevoren verspreid.
3. een combinatie van 1. en 2. Dus een concrete stap en een perspectief voor reflectie.

#### **Voorbeeld SMART gemaakt plan.**

<b>Plan</b>	<b>Omschrijving begrip</b>	<b>Actie: 'ik ga met mijn leidinggevende overleggen om daardoor mijn pupil beter te helpen'</b>
<b>Specifiek</b>	Een concrete beschrijving geven van de actie en een doelstelling die daarmee verbonden is; een concreet resultaat voor ogen krijgen. -hoe zie je het eindresultaat? -formuleer de doelstelling eenduidig -formuleer de doelstelling ontwikkelingsgericht	<i>Ik ga a.s. maandag een afspraak met hem maken voor een gesprek van 1,5 uur, dezelfde dag nog. Mijn doel is dat we dezelfde taal gaan spreken, elkaar begrijpen en de crisis van mijn pupil direct oplossen. Oei, dit zijn drie gespreksdoelen en de eerste twee zijn wel erg vaag en weinig specifiek!</i>
<b>Meetbaar</b>	Het meten van kwaliteit of kwantiteit; ook tussentijds meten. -hoe weet je dat het doel gerealiseerd is? -welke veranderingen zijn aantoonbaar = meetbaar? -hoe zullen anderen kunnen zien dat er iets veranderd is?	<i>Ik heb dus eigenlijk drie doelen, misschien een beetje veel. Ik wil in ieder geval meten of er een oplossing is. Dat weet ik met zekerheid na 1,5 uur. Meten is weten! Ik zal het ook merken aan mijn eigen gevoel van opluchting. Het gezin waar mijn pupil verblijft, zal direct merken dat er een beslissing is, mijn pupil ook.</i>
<b>Acceptabel</b>	In het oog van alle betrokkenen is het plan de moeite waard en uitvoerbaar. -bekijk jezelf als onderdeel van	<i>Ik heb geen idee of mijn doelen voor mijn leidinggevende acceptabel zijn. Ik heb dat nog niet overlegd en afgestemd. Maar</i>

	het team/de organisatie in relatie tot het doel	<i>onder het crisisprobleem kan hij gezien zijn verantwoordelijkheid niet uit. Iedere oplossing helpt. Ik kan zelf voorstellen doen.</i>
<b>Realistisch</b>	Vertaal het doel in resultaten. Het plan moet realiseerbaar zijn. -welke resultaten ga je behalen? -zijn er alternatieven?	<i>Resultaat no 1. is: de crisis oplossen. Dat gaat uit boven onze onderlinge relatie. Mijn leidinggevende is ervaren genoeg om te helpen; hij kent ook de weg. Het kan zijn dat hij met een alternatieve oplossing komt, prima. In ieder geval delen we dan de verantwoordelijkheid.</i>
<b>Tijdgebonden</b>	-wanneer moet het doel bereikt zijn ? -welke acties onderneem je? -wanneer vindt de beoordeling plaats? -welke hulp heb je nodig?	<i>Maandag. En de crisis moet woensdag opgelost zijn, want het is echt een crisis, liefst eerder dus. Ik ruim alvast tijd in op mijn agenda. Met Jorien uit de intervisiegroep kan ik tussentijds overleggen, maar ik moet dat nog wel afspreken. Ik vraag mijn leidinggevende om een vervolgesprek.</i>

Door een plan, al is het nog zo eenvoudig, SMART te maken, ontstaat er een belangrijke afweging met betrekking tot de doelen van zijn gesprek met zijn leidinggevende. De inbrenger van het probleem realiseert zich namelijk dat het zoeken van een goede verstandhouding wel eens minder soepel en snel kan gaan dan hij hoopt en dat dat ten koste kan gaan van de werkelijke kwestie: de crisissituatie waarin zijn pupil zich bevindt. Met deze beslissing maakt hij zijn plan stukken realistischer. In zulke inzichten bij het maken van een actieplan zit ook de winst er van.

## 6. Afronding

De kracht van intervisie is, behalve bij de in paragraaf 1 genoemde argumenten, ook afhankelijk van de techniek waarmee groepen werken. Een goede vraag, concreet geformuleerd, en een juiste herformulering helpen om tot een concreet actieplan te komen. Dat begrip ‘concreet’ komt steeds terug, juist ook omdat veel startende intervisiegroepen beginnen met vage abstracte vragen en vervolgens weinig of geen aandacht besteden aan het resultaat, het actieplan en de effectuering daarvan. Dat is jammer. Met aandacht voor de techniek van het intervisiegesprek is dat op te lossen.

Dan wordt intervisie motiverend en stimulerend, een krachtige experimentele leerweg.

## Literatuur

- Argyris, Ch. en D.A. Schön (1978). Theory in practice. Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass Publ. San Francisco.
- Dam, Levi van (2007) Het reflecting team intervisiemodel. Focus op resultaat. Nelissen, Barneveld.

Hendriksen, Jeroen (2011-5), Cirkelen rond Kolb. Begeleiden van leerprocessen. Nelissen, Barneveld.  
Hendriksen, Jeroen (2011-13), Intervisie bij Werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen. Nelissen, Barneveld.  
Hendriksen, Jeroen (2009). Handboek Intervisie. Nelissen, Barneveld (2009)  
Hendriksen, Jeroen en Anja Brassier (2010). Organisatieopstellingen en intervisie. Theorie, methoden, praktijk. Nelissen, Amsterdam.  
Kolb, David A. (1984), Experiential learning. Experience as the source of learning en development. Prentice Hall, New Jersey.  
Remmerswaal, Jan (1995). Handboek Groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk. Nelissen, Barneveld.