



Toolkit



Onderwijs en gezondheidszorg is het toonaangevende vakblad voor opleiders in de gezondheidszorg. Het is voor u als professional van belang op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen op didactisch gebied in de gezondheidszorg. Regelmatig zal de redactie in de rubriek Toolkit dan ook handreikingen aanbieden, waarin nieuwe inzichten in leervormen, werkmethoden of vaardigheden onder de aandacht worden gebracht.

De kracht van intervisie

Intervisie is een krachtig leerinstrument om de effectiviteit van professionals in de zorg te verbeteren. Dit gaat in het bijzonder op voor verpleegkundigen en verzorgenden en hun teams. Intervisie stimuleert de kennisuitwisseling en is een belangrijke bron van sociale steun. Deze toolkit is bedoeld voor opleiders, managers maar ook verpleegkundigen en verzorgenden die zich afvragen hoe intervisie binnen het werk kan worden uitgevoerd.

Maria Hornman, Willem Dilven en Cathelijn van Leeuwen*

■ Doel

Bij de introductie van intervisie binnen zorgorganisaties krijgt men naast enthousiasme ook te maken met onbekendheid, onderschatting en weerstanden. Het doel van deze toolkit is om belangrijke aspecten van intervisie op een rijtje te zetten en inzicht te geven in de rol en competenties van de begeleider van intervisie. We gebruiken hiervoor de term 'intervisor'.

■ Wat is intervisie wel en niet?

Onder intervisie verstaan we een groep van zes tot acht collega's met gelijkwaardige functies, die minimaal vier tot vijf keer per jaar bij elkaar komen om werkgerelateerde problemen te bespreken en hier oplossingen voor te vinden. De intervisiegroep werkt met een procesbegeleider. De rol van deze 'intervisor' is van groot belang om een optimale leeropbrengst van de intervisiegroep te bereiken.

Intervisie onderscheidt zich van 'intercollegiale toetsing' en van 'supervisie'. Bij intercollegiale toetsing is de rol van procesbegeleider ofwel afwezig of minder prominent. Bij supervisie is de supervisor de inhoudelijke deskundige die de supervisant(en) systematisch begeleidt naar een hoger niveau van beroepsmatig handelen.

Uitgangspunt van intervisie is: de mens als functionaris binnen zijn of haar werkcontext. De doelen die een individu met intervisie wil bereiken zijn werkgerelateerd en worden binnen de functionele context van het werk geformuleerd. Bijvoorbeeld: 'Hoe kan ik anders met mijn collega omgaan, zodat ik me in het contact zekerder ga voelen en beter uit de verf kom?' Aan een dergelijke vraag zitten persoonlijke kanten die direct invloed hebben op het functioneren binnen het werk.

■ Methoden van intervisie

De meest gebruikte methode voor intervisie is de zogenaamde 'incidentmethode' die diverse varianten kent. De methode voor 'Begeleide intervisie' van Jeroen Hendriksen is de meest bekende. Deze methode, biedt aan beginnende intervisiegroepen veel houvast.



Foto: Roel Pieper

Toolkit

De vaste basisstructuur van intervisie

Stap 0 Terugblik op vorige bijeenkomst

Wat is er met de voornemens van de inbrenger van de vorige bijeenkomst gedaan?

Stap 1 Het verzamelen van intervisievragen

Iedere deelnemer formuleert een vraag, kort en helder in de ik-vorm.
Doordat ieder een vraag formuleert hebben alle groepsleden een gelijke start.

Stap 2 Keuze van de vraag

Criteria die bij de keuze kunnen ondersteunen:

- urgentie in tijd (een deelnemer moet er snel mee aan de slag).
- urgentie in emotionaliteit (het zit een deelnemer erg hoog).
- herkenbaarheid in de groep (alle deelnemers kunnen er wat mee).

Stap 3 Probleemformulering

De gekozen vraag wordt door de inbrenger toegelicht. De overige deelnemers stellen vragen ter verduidelijking van het probleem (wie, wat, wanneer, waar en waartoe).

Stap 4 Adviezen en mogelijke oplossingen

Elke deelnemer draagt minimaal één advies of oplossing aan.
Daarnaast mogen deelnemers eigen ervaringen delen.

Stap 5 De klik

De inbrenger geeft aan met welk advies of adviezen hij of zij verder kan. Met de inbrenger wordt afgesproken op welke termijn de adviezen worden uitgevoerd en welke ondersteuning hierbij eventueel nodig is.

Stap 6 Productevaluatie

De overige deelnemers geven aan of er voor hen bruikbare adviezen zijn genoemd. Zij lichten dit kort toe. Soms komen uit deze stap nieuwe thema's of werkproblemen voor een volgende intervisie voort.

Stap 7 Procesevaluatie

Hoe heeft iedereen de bijeenkomst ervaren? Aan de orde kunnen komen: de eigen rol en bijdrage, de wijze van vragen stellen, de sfeer e.d.

De methode helpt deelnemers om naar elkaar te luisteren, effectieve vragen te stellen en niet meteen met oordelen en oplossingen te komen. In meer ervaren intervisiegroepen werkt de structuur als een basisroutine en is er ruimte om te variëren met andere intervisiemethoden. Ook zullen zowel het niveau van vragen stellen als de gebruikte interventies zich gaan ontwikkelen en verdiepen.

■ Leeropbrengst van intervisie

Het delen van kennis en het expliciteren van impliciete kennis

Het als professionals leren van en met elkaar ('leren leren')

Beter functioneren als individu en als team

Effectievere interactie met collega's en de omgeving

Versterking persoonlijk leiderschap, zelfmanagement en probleemoplossend vermogen

Sociale steun, plezier en gevoel van onderlinge verbondenheid

Waarom is intervisie zo'n krachtig leerinstrument?

Een leuke ontdekking die verpleegkundigen of verzorgenden in beginnende intervisiegroepen doen is dat de oplossingen en adviezen die zij voor iemand uit de groep naar voren brengen, in bijna alle gevallen ook voor zichzelf bruikbaar zijn. Al breng je niet zelf een vraag in, het intervisieproces zelf levert veel inzicht en herkenning op die toepasbaar is in de eigen situatie. Hierdoor gaat de groep snel ervaren dat leerervaringen en leerprocessen gemeenschappelijke elementen hebben en dit versterkt de onderlinge band en verbetert de interactie.

Een tweede ontdekking is dat de intervisiegroep in staat blijkt om tal van zinvolle oplossingen aan te dragen die diverse aspecten en lagen van de ingebrachte leervraag raken. Deze ervaring versterkt het vertrouwen in het eigen oplossend vermogen.

Het leren vragen stellen aan elkaar en tegelijkertijd het effect van deze vragen te ervaren is cruciaal tijdens het intervisieproces.

Een belangrijk aspect van het intervisieproces is het leren omgaan met emoties. Emoties spelen een belangrijke rol



Toolkit



in de interactie tijdens het werk, zowel met patiënten en cliënten als met collega's. Tijdens de intervisie leren deelnemers niet alleen emoties te uiten maar ook om hier functioneel mee om te gaan. Dit betekent leren om je niet te vereenzelvigen met je emoties maar hier met enige afstand naar te leren kijken.

Een ander aspect is het gevoel van veiligheid. Een goed functionerende intervisiegroep leert een eigen gevoel van veiligheid te creëren. De groep leert 'hoe je dat doet als groep' en het individu leert wat je zélf kunt doen om je veiliger te voelen. Om dit leerproces te bevorderen is het raadzaam intervisiegroepen niet te lang in dezelfde samenstelling te laten functioneren. Na een jaar of anderhalf in dezelfde intervisiegroep kan het dus geen kwaad als de samenstelling wisselt.

Ook een regelmatige pauze, van bijvoorbeeld een half jaar of zelfs een jaar, voorkomt 'intervisiemoetheid'. Dit houdt dit leerinstrument fris en geeft ruimte aan zorgmedewerkers om weer de noodzaak en behoefte te gaan voelen om nieuwe leervragen in te brengen.

■ Rol en competenties van een intervisor

Kan een intervisiegroep van verzorgenden of verpleegkundigen functioneren zonder begeleider? Vaak vindt men dat dit 'moet kunnen'. De meeste van deze ongeleide groepen blijken eendagsvliegen te zijn. Het is de vrijblijvendheid die de groep de das om doet: men komt op een gegeven moment niet meer verder, vervalt in herhalingen en het groeps- en leerproces stagneert. In de meeste gevallen hebben intervisiegroepen dus een intervisor nodig. Iemand met oog voor groepsprocessen, wiens belangrijkste rol het is om op een objectieve en onbaatzuchtige manier het leerproces binnen de groep te faciliteren.

Wat zijn belangrijke competenties voor een intervisor?

Een coachende basishouding. Je coacht de intervisiegroep met als doel eigen oplossingen te leren vinden en individuen en groep een spiegel voor te houden. De intervisor doet dit door zichtbaar te maken wat er gebeurt tussen de deelnemers en te laten zien en ervaren wat het effect daarvan is. Metacommunicatie is een belangrijke rode draad die de intervisor oppakt als het nodig is. De intervisor laat bijvoorbeeld reflecteren op de gestelde vragen. 'Welk effect hadden de verschillende vragen op de inbrenger van de vraag? Op welke manier zijn ze voor de inbrenger nuttig geweest?

Een beginnende intervisiegroep van EVV in een zorgcentrum loopt tegen een aantal zaken aan: ze komen te snel met ongevraagde oplossingen, hebben snel een oordeel klaar en gaan teveel uit van eigen waarden en normen. De intervisor maakt de groep hierop attent door bij de evaluatie te vragen

naar het effect van deze interventies. Als gevolg hiervan gaat de groep inzien welke vragen en reacties als minder helpend ervaren worden. Met dit nieuwe inzicht gaat de groep aan de slag en al gauw zie je resultaten. Een aantal deelnemers oefent zichtbaar in het stellen van open vragen en het opschorten van een eigen oordeel.

Goede communicatieve- en gespreksvaardigheden en hierin een voorbeeldrol kunnen vervullen. De intervisor doet voor hoe je open, of oplossingsgerichte vragen stelt en laat zien hoe je met emoties kunt omgaan, zonder je daarin te verliezen.

Het kunnen omgaan met groepsprocessen en deze kunnen leiden en begeleiden met de juiste interventies. Een intervisor moet in staat zijn een veilige sfeer in de groep te scheppen. Hierbij gaat het om een goede balans te vinden tussen sturen en loslaten.

In staat zijn om het leren te faciliteren. Vertrouwen hebben in de eigen dynamiek van individuele leerprocessen. De intervisor stelt het leerproces boven de inhoud, respecteert en volgt het proces van een individu en van de groep. Het is een ware kunst om zowel individu als team een eigen proces te gunnen en dit proces niet te forceren doordat je bijvoorbeeld bij een deelnemer zo graag een inzicht wilt laten ontstaan. Soms is het enige zichtbare resultaat in een intervisiebijeenkomst een vorm van onrust of weerstand, die erop wijst dat er mogelijk iets in beweging is gebracht.

In staat zijn de eigen rol als intervisor tijdens het intervisieproces te hanteren.

Als intervisor is het belangrijk je bewust te zijn van je sterke en zwakke kanten, je leerpunten en je eigen waarden en normen. Indien nodig moet je in staat zijn je eigen rol of je eigen proces bespreekbaar te maken en ook de eigen emoties te kunnen reguleren.

In staat zijn om intervisies te organiseren, voor te bereiden en uit te voeren met inzet van diverse intervisiemethoden en hierover te rapporteren aan de organisatie. Een intervisor speelt een rol bij de borging van intervisie als leerinstrument. Dit vraagt organisatiesensitiviteit. Het signaleren van het ontbreken van organisatorische voorwaarden en andere knelpunten en een goede rapportage van het verloop van de intervisiegroepen aan het betrokken management, zijn hier onderdelen van.

■ Aanpak opleidingstraject tot intervisor

De auteurs van deze toolkit hebben een aanpak ontwikkeld voor een leertraject tot intervisor. Het traject is al diverse malen uitgevoerd en beproefd.

Gedurende dit leertraject van een jaar worden deelnemers via een praktijkgerichte aanpak opgeleid om binnen de eigen organisatie intervisiegroepen te begeleiden. Bij aanvang vindt een intakegesprek plaats. Nagegaan



Toolkit



wordt of een kandidaat over voldoende competenties beschikt om zich tot een professioneel intervisor te kunnen ontwikkelen. Het leertraject bestaat uit twee fasen:

Fase 1: Voorbereiding op de rol van intervisor

In deze fase wordt in de leergroep in totaal 9 dagdelen geoefend en gewerkt aan het verwerven van de benodigde competenties om een intervisiebijeenkomst te kunnen begeleiden. Iedereen formuleert op basis van het competentieprofiel voor intervisor een POP. De leergroep fungeert tevens als intervisiegroep. De methodiek van begeleidde intervisie wordt in praktijk gebracht, waarbij de deelnemers afwisselend de rol van intervisor op zich nemen. De overige deelnemers brengen eigen casuïstiek in. Bij iedere bijeenkomst wordt één aspect van intervisie toegelicht en geoefend.

Fase 2. Uitvoering van de rol van intervisor in de eigen organisatie

Gedurende deze fase werken de deelnemers aan het verwerven van de benodigde competenties om een intervisietraject te kunnen organiseren en de voortgang daarin te kunnen bewaken

In deze tweede fase worden de deelnemers ingezet als begeleider van een intervisietraject van vijf bijeenkomsten binnen de eigen organisatie. Dit intervisietraject vindt plaats op een andere afdeling dan de eigen afdeling. De begeleider van het leertraject is als observator twee keer bij deze intervisies aanwezig. In twee begeleidingsgesprekken reflecteert deze begeleider samen met de deelnemer op de rol van intervisor. Het POP vormt het referentiekader voor deze reflecties.

Daarnaast nemen de deelnemers deel aan een eigen intervisietraject van zeven bijeenkomsten. Hierbij vervullen de deelnemers per toerbeurt de rol van intervisor. De ingebrachte casuïstiek heeft betrekking op de ervaring van de deelnemer als intervisor. De begeleider van het leertraject is hierbij als observator aanwezig en geeft feedback. Tevens worden praktijkervaringen uitgewisseld en theoretische aanvullingen gegeven.

Na een half jaar, waarin de deelnemers ervaring opdoen in de eigen organisatie, vindt ter afsluiting een terugkombijeenkomst plaats.

■ Resultaten leertraject

Op basis van dit leertraject blijken deelnemers in staat te zijn de rol van intervisor binnen de eigen organisatie op zich te nemen. De verworven competenties zijn echter breder inzetbaar. Menig deelnemer past het geleerde toe bij coaching of tijdens teambijeenkomsten. Het leertraject draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling en het zetten van een horizontale carrièrestap. In de praktijk blijkt dat deelnemers uit diverse functies geworven kunnen

worden en dat dit leertraject zeker niet voorbehouden is aan uitsluitend opleidingsfunctionarissen.

■ Veiligheid en contract

Toepassingen van intervisie binnen zorgorganisaties

Intervisie als onderdeel van de leerinfrastructuur van een organisatie, gericht op empowerment van medewerkers.

Thematische intervisie, gericht op thema's als: 'klantgerichtheid', 'kwaliteitsbevordering', 'het omgaan met bepaalde categorieën cliënten'.

Intervisie bij veranderingstrajecten binnen een organisatie, gericht op het borgen van het geleerde in de praktijk.

Intervisie voor zelfsturende teams (binnen kleinschalige woonprojecten of thuiszorg) of zzp-ers in de zorg.

Tot slot van deze toolkit besteden we aandacht aan twee meer organisatorische aspecten: namelijk veiligheid en het afsluiten van een contract.

Veiligheid binnen de intervisiegroep is een belangrijke voorwaarde om leervragen te durven onderzoeken en je daarin kwetsbaar op te stellen. Over dit aspect mag niet licht gedacht worden. Een leidinggevende kan nooit deel uit maken van een intervisiegroep van eigen medewerkers. Deelnemers moeten het gevoel hebben te mogen vallen en opstaan zonder hierop beoordeeld en in het slechtste geval afgerekend te kunnen worden.

Een werkbare intervisiegroep bestaat uit deelnemers die zich daadwerkelijk aan de intervisiegroep en de doelstellingen willen verbinden. De begeleider sluit met ieder in de groep een contract af, waarin zowel over ieders inzet als over het bewaken van de privacy van de groep afspraken gemaakt worden. Ook het sluiten van een contract tussen medewerker en organisaties over de rechten en plichten met betrekking tot de deelname aan intervisie is wenselijk.

Referenties

- Hendriksen, J. (2009) Handboek Intervisie. Soest: Nelissen.
- Visser, C., Schlundt Bodien, G. (2008) Paden naar oplossingen. De kracht van oplossingsgericht werken. Driebergen-Rijsenburg: JustInTime Books.
- Leeuwen, C. van, Hornman, M., Croonen, T. (2008) Competentieprofiel en Leertraject.Intervisie Bureau G&D.
- LEVV (2009) Workshop: 'Het implementeren en borgen van intervisie'

* **Maria Hornman** is adviseur bij het Landelijk Expertisecentrum Verpleging en Verzorging (LEVV) en begeleider van intervisietrajecten voor verpleegkundigen en verzorgenden: www.levv.nl

* **Willem Dilven** is partner bij Bureau G&D en werkzaam als adviseur, trainer, coach, intervisor: www.gdnet.nl

* **Cathelijn van Leeuwen** (van Leeuwen Coaching) is zelfstandig gevestigd coach/intervisor: info@vanleeuwencoaching.nl