

Samen verder groeien

INTERVISIE BEGELEIDEN IN HET KADER VAN PROFESSIONEEL HANDELEN

Gorry CLEVEN

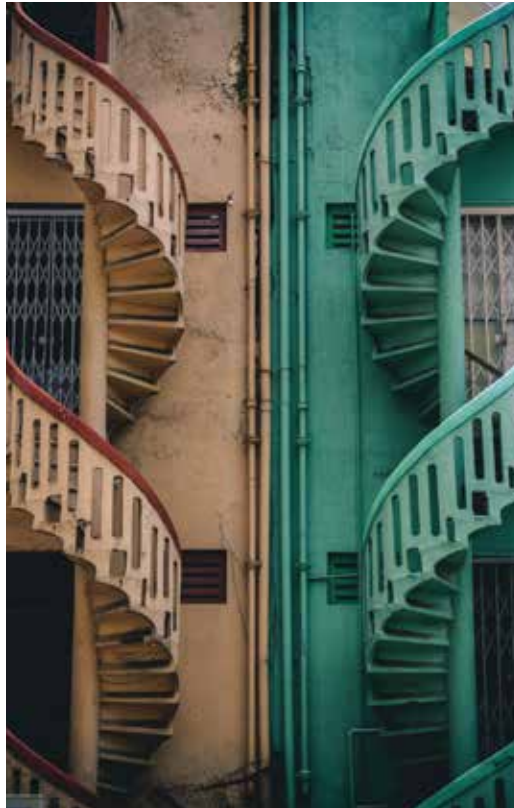
Bij intervisie staat collegiale ondersteuning bij de werkuitvoering centraal. In dit artikel wordt deze methodiek beschreven. Belangrijk daarbij is dat intervisie binnen een organisatie wordt onderscheiden van intervisie met professionals van diverse organisaties. De auteur onderschrijft tevens het belang van begeleide en gestructureerde intervisie. Ten slotte gaat zij in op de vraag of een intervisor specifieke competenties nodig heeft, naast die van supervisor, coach of organisatiebegeleider.

Intervisie zien we sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw in onderwijs, bedrijfsleven en hulpverlening als een methodiek waarin collegiale ondersteuning bij de werkuitvoering centraal staat. Kenmerkend voor intervisie is dat de deelnemers elkaars gelijken zijn, en dat zij binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur op basis van reflectie tot inzichten en acties komen (Hendriksen, 2009). Meerdere beroepsverenigingen hebben intervisie opgenomen als onderdeel van permanente educatie en kwaliteitsontwikkeling van hun leden. In dit artikel beschrijf ik de methodiek van intervisie en het belang van de context waarin intervisie plaatsvindt. Ik bespreek dat intervisie binnen een organisatie te onderscheiden valt van intervisie met professionals van diverse organisaties en onder-

schrijf tevens het belang van begeleide en gestructureerde intervisie. De bijdrage sluit af met de vraag of de intervisor specifieke competenties nodig heeft, aanvullend aan die van supervisor, coach en organisatiebegeleider.

CONTEXT Intervisie richt zich op meerdere dimensies van de professionaliteit. Afbakening van die dimensies is van belang om intervisie niet een vergaarbak te laten zijn van dat wat ontbreekt binnen een organisatie. Het is noodzakelijk dat de intervisor zicht heeft op de leerwensen van de deelnemers en op de andere begeleidingsvormen in de context van de professional; begeleiding in de vorm van inhoudelijke afstemming dan wel gericht op de afstemming in de samenwerking. Denk daarbij aan werkoverleg, teamcoaching, casuïstiekbespreking of multidisciplinair overleg. Govaerts e.a. (2004) spreken van intercollegiale coachingsgroepen: 'Zij bespreken onder begeleiding de coachopdrachten en leerervaringen. Elke opdracht komt gespreid over twee bijeenkomsten aan bod. In de eerste bijeenkomst staat het uitwisselen van ervaringen naar aanleiding van de gepresenteerde casuïstiek centraal en worden persoonlijke leerdoelen geformuleerd. In een volgende bijeenkomst bespreken docenten de gemaakte opdrachten en de feedback, en reflecteren zij op hun eigen en andermans handelen als docent. Opvattingen over leren en de consequenties daarvan voor de wijze waarop docenttaken worden vervuld, krijgen veel aandacht.'

Wanneer intervisie binnen een organisatie en met medewerkers van eenzelfde organisatie plaatsvindt, werkt de dynamiek van die organisatie, die afdeling of dat team door in de intervisie. In organisaties waar casuïstiek- en werkbespreking plaatsvindt, zal intervisie eerder kunnen gaan over dat wat je raakt, dus methodisch of ethisch handelen. Als overdracht >



en parallelprocessen elders besproken kunnen worden of als teamcoaching aanwezig is, dan kan de begeleide intervisie gaan over de persoonlijke ontwikkelbehoeften en het persoonlijk-professioneel handelen. In organisaties waar aandacht voor de samenwerkingsdynamiek ontbreekt, kan deze in de intervisie onderwerp worden. Zo ook wanneer casuïstiekbespreking ontbreekt: dan kan deze behoefte aan inhoudelijke casusbespreking op de voorgrond komen te staan in intervisie. Soms is een werkspreking of een casusbespreking meer op zijn plaats en is er nog geen reflectieruimte om te leren door middel van intervisie.

Intervisoren binnen een organisatie kunnen ingezogen worden in de complexiteit van de organisatiedynamiek. Bij begeleide intervisie is het van be-

lang in de contractering aandacht te hebben voor de context waarin de intervisie plaatsvindt. Om de rol van procesbegeleider als intervisor te kunnen vervullen, kan het van belang zijn kennis te hebben van en nieuwsgierig te blijven naar die context, de beroepseisen en de organisatiedynamiek die een sector met zich meebrengt.

KWALITEITSINSTRUMENT Een breed scala aan beroepenverenigingen zet intervisie in als kwaliteitseis aan hun leden in de vorm van permanente educatie. Doel en kader van deze intervisie zijn niet altijd benoemd. Een beroepsvereniging stelt wel eisen aan de supervisor en degene die de intervisie kan begeleiden. Een voorbeeld hiervan is het reflectiekader van het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) dat voor de beroepsvereniging voor professionals in het sociaal werk (BPSW) het register beheert. Supervisoren van de LVSC zijn bevoegd de reflectievormen van de SKJ te begeleiden. De SKJ eist bijvoorbeeld van jeugdzorgprofessionals minimaal twaalf uur reflectie per jaar; zestig uur per vijf jaar. Het SKJ heeft drie dimensies benoemd waar de reflectie in intervisie aan dient te voldoen.

- *Technisch-instrumenteel.* Gebruik je de juiste methoden, technieken en richtlijnen? En kun je uitleggen waarom?
- *Normatief.* Maak je de juiste (beroepsethische) afwegingen? En hoe komen deze tot stand?
- *Persoonlijk.* Doe je je werk op een manier die bij je past? Is je handelen echt, waarachtig?

Ruijters (2015) integreerde in haar model over professionele identiteit meerdere dimensies. Daarnaast vertaalde ze de ontwikkelingsstadia van Erikson als proces in de tijd naar professionele identiteit: 'Professional zijn is een keuze om op een bepaalde manier met je vak om te gaan: dienstbaar te zijn aan je klant en toegevoegde waarde te halen uit de continue verbinding van theorie en praktijk, waar je

met vakgenoten aan werkt. Dat vraagt om duurzame ontwikkeling.' Kern van de ontwikkelingstheorie van Erikson is dat in elke levensfase een sociaalpsychologisch conflict aan de orde is. Reflecteren op deze innerlijke conflicten biedt bouwstenen voor de verdere ontwikkeling van je professionele identiteit. Deze visie past in de persoonlijke dimensie die de SKJ beschrijft.

GESTRUCTUREERDE INTERVISIE EN INTERVISIEMETHODIEK In mensgerichte beroepen neemt reflectie een centrale plaats in tijdens en na de beroepsopleiding. Reflectie is een voorwaarde om een gezonde werkrelatie te leren opbouwen. Voor de uitvoering van een mensgericht beroep is het zich bewust zijn van persoonlijke patronen en parallelprocessen in de professionele interactie een essentiële voorwaarde voor goede zorg. Vanaerschot e.a. (2021) noemen als belangrijk voor gestructureerde intervisie:

- reflectie op onhanteerbare overdracht- en tegenoverdrachtscenari'o's;
- bewaken van de kwaliteit van de behandeling of begeleiding, en voorkomen van het vastlopen ervan;
- preventie van afhaken en voorkomen van burn-out bij behandelaars en begeleiders.

Zonder structuur kan er een proces van destructieve elementen ontstaan, waarin parallelprocessen tussen de therapeut of begeleider en de cliënt zich verplaatsen naar de intervisie; zeker daar waar het interne intervisie betreft. Ook Heinrichs (2021) pleit voor gestructureerde intervisie 'Het bespreken van zelfzorg in de werkomgeving zorgt ervoor dat deelnemers van en met elkaar tot inzichten komen, waardoor niet alleen een verbetering van zelfzorg, maar ook van teamzorg kan optreden. Door dit belang van teamzorg is de focus op de beginnende sociale professional losgelaten en is intervisie op

VOOR EEN MENSGERICHT BEROEP IS HET ZICH BEWUST ZIJN VAN PERSOONLIJKE PATRONEN EN PARALLEL-PROCESSEN ESSENTIEEL

teamniveau ingezet om met de sociale professionals inzicht te krijgen in coping en zelfzorg, met als doel risicogedrag bij elkaar te leren signaleren.'

Verskillende methoden worden ingezet om structuur in intervisie aan te brengen. Deze zijn in te delen in probleemgerichte intervisie en oplossingsgerichte intervisie (Bannink, 2018). Bij probleemgerichte intervisie brengt een professional een ervaring in die deze professional geraakt heeft of bezighoudt. Aan de hand van verhelderende en verdiepende vragen komen inbrenger en deelnemers tot inzichten en nieuwe acties. De incidentmethode en de roddelmethode zijn de bekende vormen van intervisie. Bij de meeste intervisiemethoden zijn de volgende vijf stappen te onderscheiden:

- terugblik op de vorige keer en inventariseren van de inbreng;
- verhelderende vragen stellen;
- verdiepende vragen stellen;
- analyse en gezichtspunten delen;
- adviezen en actie.

Positieve intervisie (Bannink, 2018) focust op het ontdekken van vaardigheden en talenten. De deelnemers analyseren hoe ze hun successen hebben bereikt en welke lessen daaruit getrokken kunnen

HET IS BELANGRIJK OM MET DE ORGANISATIE DE VERSCHILLENDE BEGELEIDINGS-INTERVENTIES TE BENOEMEN

worden. Ze delen waardevolle inzichten die hebben geleid tot eerdere ontwikkeling en groei. De positieve intervisiemethode en de daarvan afgeleide 'stralend falen'-intervisiemethode hanteren de volgende stappen (Cleven, 2024):

- positieve start en opbouwen van rapport;
- doelformulering en vraagverheldering;
- vinden van competenties en uitzonderingen;
- werken aan vooruitgang;
- terugkijken om vooruit te komen.

De intervisor begeleidt de deelnemers in de verschillende intervisieronden. De intervisor weet een ronde af te sluiten met een samenvatting en de overgang naar de volgende ronde te introduceren. De intervisor bewaakt de tijd, de beurtwisseling, de veiligheid, de bereidheid en het vermogen van de deelnemers zich te verplaatsen in de inbrenger en diens ervaring.

Steeds vaker zien we dat intervisiegroepen en organisaties voor begeleiding van het intervisieproces kiezen. En ook dat organisaties kiezen voor een interne intervisor, met benamingen als instellings supervisor, personeelsbegeleider, intervisor of teamcoach. Dat roept de vraag op welke competenties nodig zijn om deze functie te kunnen vervullen en of deze terug te vinden zijn bij de supervisor, coach of organisatiebegeleider.

COMPETENTIES VAN DE INTERVISOR Als supervisor heb je een stevige basis om als intervisor aan de slag te kunnen. Er zijn echter enkele specifieke competenties aan de orde waar intervisoren mee te maken krijgen.

- Supervisoren worden opgeleid met de integratiedriehoeken van Siegers (2002, p. 20) en het caleidoscopisch prisma van Van Kessel (1997) om het beroepsfunctioneren te integreren. In intervisie is de integratie van taak, methodisch handelen en persoonlijk zelf van belang.
- Onderwerp in intervisie is 'dat wat het werk met je doet', ervan uitgaande dat dit doorwerkt in het professionele handelen. Waar bij supervisie het beroepsfunctioneren en professionele identiteit voorop staan, zien we bij intervisie vooral het professionele handelen binnen een specifieke taak, in relatie tot klant en methodiek.
- Binnen supervisie kan de samenwerking met de supervisant op productieve wijze vormgegeven worden. Bij intervisie is expliciete sturing van reflectie op de relatie, taak en het professioneel methodisch handelen in het hier en nu van belang. Met als doel het professioneel handelen naar de klant toe te verbeteren.
- Bij supervisie is het van belang de boven- en onderstroom te herkennen. In intervisie is begeleiding van belang in het kunnen begrijpen en verklaren van emoties, over- en tegenoverdracht en parallelprocessen die essentieel zijn voor de setting of keten waarin de samenwerking plaatsvindt. De intervisor heeft kennis van groepsdynamiek en oog voor parallelle processen, overdrachtsfenomenen en spanningsvelden. De intervisor is in staat de interactie binnen de intervisie te vergelijken met parallelprocessen met de doelgroep en de diverse lagen en functies in de organisatie.
- Naast systematische reflectie op persoonsgerichte, methodische en organisatorische dynamieken (zoals binnen supervisie), is bij intervisie het begeleiden van georganiseerde tegenspraak van belang; zeker in organisaties waar ook sprake is van landelijke sturing, zoals politie, justitie en rechtsspraak. Georganiseerde tegenspraak is essentieel om blinde vlekken in de samenwerking of het groepsdenken te minimaliseren.
- Doorgaans is het aantal deelnemers binnen in-

tervisie groter dan binnen supervisie. De intervisor is procesbegeleider van zelfsturing. De Meer en Rombouts (2005) benadrukken 'de groep ondersteunen en stimuleren, maar nooit meer dan nodig'. Daarnaast is het vermogen om het proces te begeleiden en het groepsproces te spiegelen belangrijk. De intervisor herkent groepsdenken en het fenomeen om ingezogen te worden in de organisatiedynamiek.

- Anders dan de supervisor zal de intervisor een bijdrage leveren aan het leer- en ontwikkelingsbeleid. Intervisie onderscheidt daarbij een leerstroom, adviesstroom en reflectiestroom. De intervisor levert een bijdrage aan de ontwikkeling van intervisiebeleid en eventuele veranderingsprocessen.

TOT BESLUIT Het is van essentieel belang om met de organisatie de verschillende begeleidingsinterventies te benoemen. Het onderscheiden van supervisie, coaching, intervisie, teamcoaching, collegiale consultatie, casuïstiekbespreking en organisatieadvies draagt bij aan de dialoog over en verheldering van leerverwachtingen en interventies. In een eerdere publicatie benadrukte ik dat intervisor en organisatie samen een ontwikkeling doormaken (Cleven, 2008). Afspraken over structurele driehoekscontractering, voorwaarden aan veiligheid, geheimhouding en terugkoppeling vormen dan een gezamenlijk kader waarbinnen intervisie kan plaatsvinden.

Pellegrom (2010) benadrukt dat er rolverwarring kan ontstaan, wanneer je als begeleidingskundige zowel teams, individuen als organisaties begeleiding geeft. Die rolverwarring is er niet alleen bij de begeleidingskundige, maar kan ook plaatsvinden bij teamleden en individuen binnen een organisatie, zeker als er sprake is van begeleiding en een adviserende rol.

Bewustzijn van de in het voorgaande genoemde competenties draagt bij aan de professionalisering en kwaliteit van intervisie. Bij trainingen intervi-

siebegeleiding en de aanvragen voor intervisie en teamtrajecten zie ik een behoefte aan reflectie op de rol van intervisor bij supervisoren, coaches of organisatiebegeleiders. ■

G. Cleven is (leer)supervisor, geregistreerd coach en intervisor vanuit In Scène en Me-We E-learning te Eindhoven. E-mail: info@gorrycleven.com.

BRONNEN

- Bannink, F. (2018). *Positieve supervisie en intervisie*. Hogrefe.
- Cleven, G. (2008). *Teams in welzijn en gezondheidszorg: ontwikkeling en begeleiding*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Cleven, G. (2024). *De stralend falen intervisiemethode*. Eigen beheer.
- Govaerts, M.J.B., Bisscheroux, T.J.H.I. & Merckx, A.C.M. (2004). Docentenprofessionalisering door integratie van theoretisch leren, ervaringsleren, intervisie en reflectie. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs*, 23 (2), 91-99.
- Heinrichs, E.M.C.A. (2021). *Burn-outklachten bij beginnende professionals in het sociaal domein*. Fontys Hogescholen.
- Hendriksen, J. (2009). *Handboek intervisie*. Boom.
- Kessel, L. van (1997). Supervisie als instrument bij organisatieveranderingen en als bijdrage aan de ontwikkeling van een lerende organisatie. In C. van Beek e.a. (red.), *Handboek verpleegkundige innovatie* (D 320-3, pp. 3-29). Bohn Stafleu van Loghum.
- Pellegrom, M. (2010). Supervisie en andere begeleidingsvormen binnen de forensische psychiatrie. *Supervisie en Coaching*, 27 (2), 7-13.
- Ruijters, M. (2015). *Je binnenste buiten: over professionele identiteit in organisaties*. Boom.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisie*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Vanaerschoot, G., Nicolai, N. & Daansen, P. (2021). *Supervisie als proces*. Bohn Stafleu van Loghum.