

## Leren hoe je leren kunt

*Als manager stimuleer je de ontwikkeling van medewerkers en draag je zorg voor een goede onderlinge communicatie. Managers en medewerkers wisselen ervaringen uit en leren van elkaar. Kan dat nog optimaler? Met collegiale intervisie kan dat. Over 'kai zen' en het inzetten van collegiale intervisie als communicatie en leerinstrument voor je bedrijf.*

Sommige markten zijn behoorlijk in de weer en stormachtig. Voor de huidige generatie managers is het van groot belang te blijven werken aan de kwaliteit op velerlei fronten. Een belangrijk onderdeel van je kwaliteitsbeleid vormt de ontwikkeling van je medewerkers. Een goede medewerker raakt immers nooit uitgeleerd. Als medewerkers in hun werk 'leren te leren', dan komt dat de algemene kwaliteit van het werk ten goede. Als medewerkers hun leerervaringen op een effectieve en gestructureerde manier met elkaar delen dan zal dat tevens sfeerbevoorender kunnen werken in het team. Een goede manier om het onderlinge leervermogen te bevorderen is het invoeren van collegiale intervisies.

### De lerende organisatie

Intervisie laat zich het beste omschrijven als een gestructureerde vorm van collegiale advisering en ondersteuning. Het is een overlegvorm waarbij vooral het leren in het werk centraal staat. Door over persoonlijke ervaringen in de werksituatie te reflecteren, leren medewerkers zichzelf beter kennen en leren ze van collega's en van de besproken werksituaties. Intervisie vindt meestal plaats met een klein subteam van medewerkers met een vergelijkbaar werken/of taakniveau. In een intervisie worden dus werkproblemen besproken met medewerkers van een gelijkwaardig niveau, die gezamenlijk met elkaar een leerproces op gang brengen en op die manier zelf kunnen komen tot oplossingen voor probleemsituaties. Intervisie is dus in tegenstelling tot een teamvergadering niet zo zeer gericht op de inhoud van situaties als wel op het leerproces, de beleving en de bewustwording van de deelnemers.

Ergens midden jaren vijftig werd de grondslag voor intervisie gelegd in het Japanse bedrijfsleven. Onder het motto van Kai-Zen (morgen doen we het beter dan vandaag) werd het voor Japanse werknemers gebruikelijk om aan het einde van de dag, bij elkaar te komen, in zogenaamd kleine groepjes ook wel kwaliteitscirkels genoemd. Vanaf de jaren zeventig werd in Nederland intervisie vooral gebruikt in het onderwijs en in therapeutische zelfhulpgroepen. De afgelopen jaren wordt in het verlengde van de opkomst van de lerende organisatie en (management)coaching ook intervisie steeds vaker ingezet in werksituaties.

### **Het leervermogen versterkt**

Intervisie kan veel voordelen bieden. Wanneer medewerkers zelf verantwoordelijk worden gesteld voor hun eigen leerproces en oplossingen is de motivatie om daadwerkelijk een oplossing te bereiken veelal groter dan wanneer deze vanuit het management directief en top down wordt opgelegd. Met behulp van intervisies leren medewerkers gestructureerd op een andere manier met elkaar te communiceren. Het tilt medewerkers omhoog in hun ontwikkeling en zal de teamspirit enorm ten goed komen. Medewerkers leren collega's op een andere manier kennen, leren beter en anders naar elkaar te luisteren en op een andere manier te kijken naar de situaties in het werk. Het individuele en afdelingsleervermogen wordt enorm versterkt omdat men leert van elkaars creativiteit en ervaringen. De individuele medewerker leert door middel van gerichte feedback van collega's de eigen blinde vlekken, sterktes en zwaktes beter onderkennen. Kortom intervisie is een krachtig instrument dat de motivatie, betrokkenheid en professionele ontwikkeling van de medewerker ondersteunt. Het bevordert de intrinsieke motivatie en bewerkstelligt gedragsveranderingen in het werk vaak beter dan een opleiding of het directief neerleggen van werkinstructies.

Als manager kun je intervisie bijvoorbeeld additioneel inzetten voor het verankeren van nieuwe werkwijzen, voor het verbeteren van de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, voor het werken aan de persoonlijke professionaliteit, voor het verbeteren van de kwaliteit van het werk en voor het kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen die de marktontwikkelingen vragen van medewerkers. Er zijn verschillende manieren om intervisie te introduceren. Als de basis goed wordt neergezet reguleert de rest zich eigenlijk vanzelf en heb je er als manager weinig omkijken naar. Een intervisiegroep bestaat idealiter uit minimaal vier en maximaal zes deelnemers. Bij de samenstelling van de groepen is het belangrijk dat er in de basis vooral sprake is van homogeniteit of een gelijkwaardig niveau in de groep.

### **Collegiale intervisie versterkt de communicatie**

Je kunt er als manager voor kiezen om zelf de intervisies in eerste instantie op te starten. Soms is het wenselijk, indien je zelf niet beschikt over de juiste kennis en vaardigheden kortdurend door een externe begeleider de introductie van intervisie te laten regelen. Bij de opstart van intervisies worden met alle deelnemers de spelregels, de vaardigheden, de randvoorwaarden, het aantal bijeenkomsten, de frequentie en praktische zaken doorgenomen. Tijdens een eerste intervisie wordt dan ook vooral de bedoeling uitgelegd en de belangrijkste spelregels doorgenomen. De eerste intervisie kan worden begeleid door een

manager die bekend is met intervisie of een externe begeleider. Uiteindelijk is het de bedoeling dat medewerkers zelf leren de intervisies beurtelings te begeleiden. Een medewerker bewaakt dan als hoofdbegeleider de procedures en het proces, een medewerker staat centraal met zijn inbreng en de rest van de groep verdiept zich in de thematiek en de belevingswereld van de collega.

In een intervisie wordt meestal een praktijkvraagstuk van een van de deelnemers behandeld. Bij de start van de intervisie worden de onderwerpen geïnventariseerd en wordt gezamenlijk bepaald welk onderwerp er wordt uitgelicht dit keer. Degene die het onderwerp heeft ingebracht geeft een toelichting en de andere deelnemers richten zich op de specifieke situatie en de persoonlijke beleving van hun collega. Collegiale intervisie versterkt, mits goed geïntroduceerd versterkt de communicatieve en sociale vaardigheden van medewerkers. Het betreft hier vaardigheden die ook de nodig zijn in klantencontact. Zo leren medewerkers bijvoorbeeld effectieve vragen aan elkaar te stellen, beter naar elkaar te luisteren en de belevingswereld van de ander in momenten centraal te stellen. Medewerkers leren beter om te gaan met het geven en ontvangen van feedback en worden zich bewuster van zichzelf. Intervisie versterkt de collegiale verbinding onderling maar ook de verbinding in het innerlijk van de medewerker zelf.

### **Meer dan een babbeltje**

Deelnemers aan intervisiegroepen bevestigen veelal dat intervisie veel kan bijdragen aan de manier waarop er wordt omgegaan met situaties in het werk. Stress, onvrede, specifieke werkomstandigheden, problemen, vernieuwingen of specifieke uitdagingen in het werk worden door het bespreekbaar te maken veelal als veel minder beladend ervaren. Intervisie werkt anders dan even een babbeltje op de werkvloer. Dat laatste kan er in sommige gevallen toe leiden dat er van 'muggen olifanten' worden gemaakt en dingen onnodig een eigen leven gaan leiden. Intervisie leidt er meestal toe dat medewerkers anders tegen de bepaalde zaken die hen bezig houdt aan gaan kijken. Medewerkers zullen groeien in hun werk en op een positieve collegiale manier leren omgaan met uitdagingen. In sommige bedrijven is het een bijvoorbeeld een ideaal instrument om het informele circuit op een goede manier vanuit het management te reguleren. Ook is het ideaal om de prestatiedruk die bijvoorbeeld kan heersen in een salesteam te reguleren. In principe kun je met intervisie heel veel kanten op. Leren van elkaar, het uitwisselen van ervaringen, het positief leren omgaan met uitdagingen, het reguleren van de teamspirit en krachtige, flexibele en verantwoordelijke medewerkers vormen belangrijke sleutelwoorden waarom intervisie het overwegen waard zou kunnen zijn.

Intervisie is een eenvoudig en relatief goedkoop ontwikkelingsinstrument. Het succes ervan staat of valt echter met een goede introductie. Besteed daar dus in eerste instantie het meeste aandacht aan. Laat je ook niet misleiden door argumenten als geen tijd, te veel werk en dat soort zaken. Het is momenteel in de markt van belang dat je als manager investeert in de juiste dingen. Dat werkt pas echt onderscheidend en marktpositieversterkend.

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. [nvanspall@mana.nl](mailto:nvanspall@mana.nl), [www.mana.nl](http://www.mana.nl)

Hoofdlijn voor een collegiale intervisie:

#### Introductie

Wie leidt de bijeenkomst dit keer?

Inventarisatie werkinbreng van de deelnemers

#### Uitkiezen van een onderwerp/werkprobleem

Op basis van urgentie en/of onderliggende emotie

Algemeen geldend probleem dat voor iedereen speelt

#### Analyseren van de ingebrachte werkproblematiek of situatie

De medewerker vertelt waar hij tegen aanloopt

De groep stelt vragen

De groep geeft geen oordeel, suggesties of interpretaties

#### Bewustwording

De inbrenger wordt zich bewust door middel van de gestelde vragen

Het probleem en/of de situatie wordt helder geanalyseerd

Afsluitend volgt een adviesronde waarin iedereen zijn mening kan geven

De inzichten worden besproken met elkaar

#### Afsluiting

Afspraken over de gevonden oplossing

Afspraken voor de volgende intervisie

Ervaringen over de bijeenkomst

#### Persoonlijke vaardigheden m.b.t. intervisie:

De deelnemers bekwamen zich in het effectief kunnen stellen van vragen.

De deelnemers leren naar elkaar te luisteren

De deelnemers leren feedback te geven en te ontvangen

De deelnemers leren te reflecteren over zichzelf en situaties

De deelnemers leren hun mening te uiten

De deelnemers leren een ander centraal te stellen

De deelnemers leren zich bewust open te staan voor een ander

#### Succesfactoren intervisie:

Leergroepen van max. zes personen

Een duidelijk kader, doel en spelregels

Een zeer heldere en begeleidende introductie

Ondersteuning vanuit het management

Gelijkwaardig niveau bij de deelnemers

Het toepassen van communicatieve vaardigheden

Het durven investeren in medewerkers