

De waarde van intervisie als werkinstrument om transfer na opleidingen te stimuleren

Al enkele jaren gebruikt MCR Intervisie als instrument om het transferproces na formele VTO-activiteiten te optimaliseren. Op deze manier vermijden we dat deelnemers het gevoel hebben er na een opleiding alleen voor te staan. Of dat ze geen steun vinden wanneer ze problemen ervaren bij de toepassing van het geleerde in de werkpraktijk. Concreet betekent dit dat we meer formele opleidings- en begeleidingsactiviteiten langer gaan opvolgen door voor de deelnemers gedurende een bepaalde periode begeleide intervisiesessies te voorzien. Tijdens deze periode wordt dan samen met de groep de transfer van de aangeleerde kennis en vaardigheden naar de werkpraktijk geanalyseerd en gestimuleerd en een oplossing gezocht voor specifieke problemen. In deze nieuwsbrief willen we graag onze ervaringen hier rond met u delen.

Hoewel het concept intervisie al enkele jaren gemeengoed is in de VTO-wereld, definiëren we het nog eens expliciet om verwarring met andere begeleidings- en samenwerkingsvormen te vermijden:

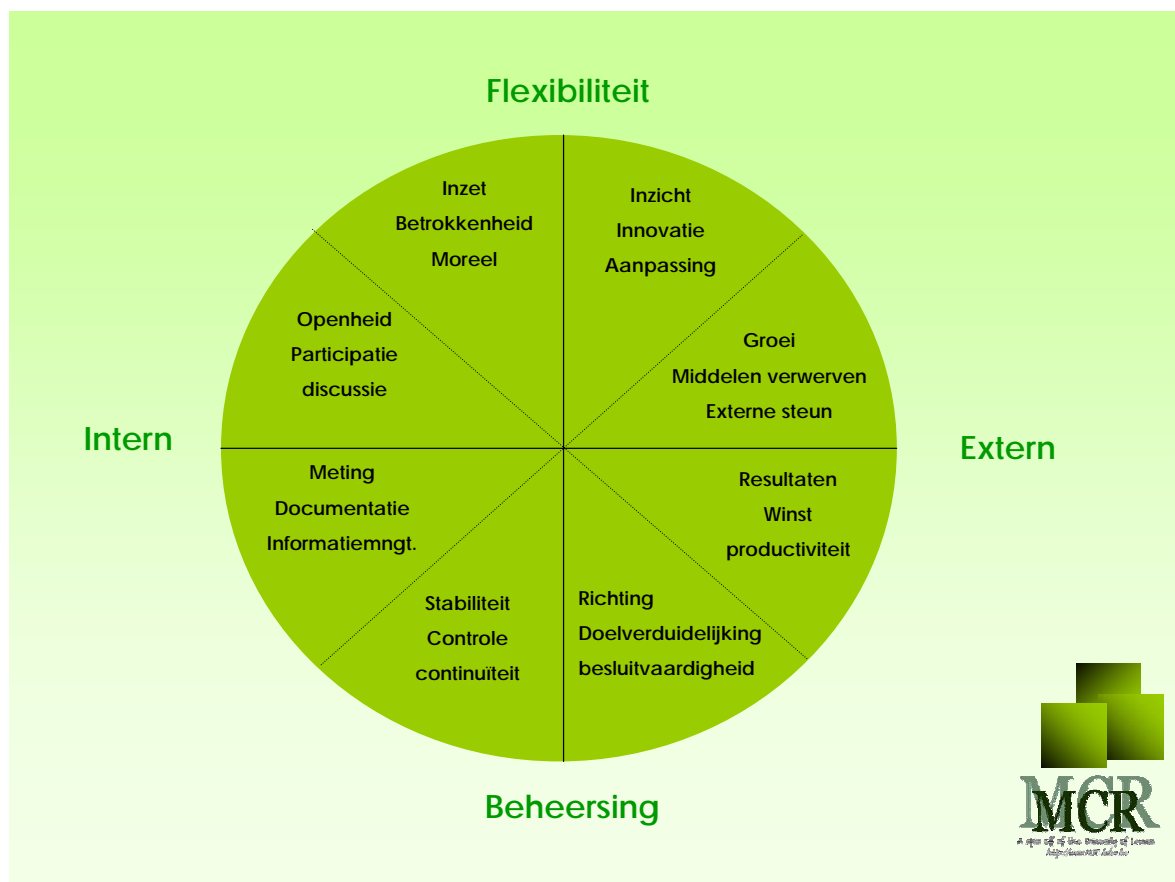
Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie. Dit meedenken gebeurt niet door het aandragen van oplossingen maar door het stellen van vragen om zo met behulp van eigen analytisch en probleemoplossend vermogen zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe hierin te handelen.¹

Vanuit deze definitie wordt meteen duidelijk dat intervisie een instrument is dat kan worden ingezet om kennisdeling en competentieontwikkeling binnen een organisatie te optimaliseren. Aangezien de achterliggende visie op leren die aan de basis ligt van intervisie heel erg aansluit bij de visie op leren van MCR, gingen wij een aantal jaren geleden ook erg enthousiast aan de slag met dit instrument. Al snel kwamen we tot de conclusie dat sommige organisaties vlot en met veel succes zich het instrument eigen maakten en het structureel integreerden in de werking en het VTO-beleid van de organisatie. Andere organisaties daarentegen begonnen enthousiast, zagen rationeel ook wel de toegevoegde waarde, maar slaagden er niet in het concept echt tot leven te brengen. Na enkele teleurstellende pogingen gaven ze het op en namen weer de toevlucht tot klassiekere vormen van deskundigheidsbevordering en kennisdeling.

¹ <http://www.zelfontplooiing.nl/intervisie>

In een poging om dit wisselende succes van intervisie in organisaties te analyseren kwamen we terecht bij het werk van Quinn rond organisatieculturen en meer specifiek bij zijn 'concurrerende waardemodel'. Cultuur is immers bepalend voor de centrale waarden, veronderstellingen, interpretaties en werkwijzen die voor een organisatie kenmerkend zijn. Het betrokken model stelde ons in staat om een aantal oorzaken van het al dan niet succesvol zijn van intervisie in organisaties te benoemen. Vooraleer we hier dieper op in gaan, beschrijven we u eerst in grote lijnen het model.

Bij onderzoek naar organisatieculturen kijkt men vaak naar de criteria die in een organisatie gehanteerd worden om de effectiviteit van de organisatie te meten. Quinn en collega's identificeerden twee belangrijke dimensies van effectiviteitscriteria die bepalend bleken te zijn voor een organisatiecultuur. Enerzijds onderscheidden zij een dimensie die effectiviteitscriteria i.v.m. flexibiliteit plaatste tegenover criteria rond beheersbaarheid. Een tweede dimensie van effectiviteitscriteria beschrijft de gerichtheid van de organisatie op a) de interne processen binnen de organisatie of b) de externe realiteit buiten de organisatie. Samen vormen deze dimensies vier kwadranten met elk een aantal indicatoren voor de effectiviteit van een organisatie. Deze indicatoren geven aan waaraan mensen waarde hechten als het gaat over de resultaten van een organisatie. Of samengevat elk kwadrant bevat de kernwaarden die de betrokken organisaties hanteren in het streven naar resultaat.



Ofschoon een dergelijke stelling nog verder dient onderbouwd te worden door empirisch onderzoek, meent MCR vanuit haar praktijkervaring te mogen besluiten dat het succes van intervisie vandaag sterk gelinkt is aan de organisatiecultuur. De waarden die aan de basis van succesvolle intervisie liggen (openheid, participatie, leren van elkaar, discussie, inzicht, innovatie en creativiteit) zijn waarden die duidelijk aansluiten bij organisatieculturen wiens effectiviteitscriteria zich situeren op het vlak van flexibiliteit. Meer concreet zien we dat bijvoorbeeld organisaties in de welzijnssector of kleinere innovatieve bedrijven erg snel zich het concept van intervisie eigen maken, omdat de onderliggende nodige waarden reeds aanwezig zijn in hun organisatiecultuur.

Voor organisaties waar effectiviteit wordt gezien als afhankelijk van controle en doorgedreven meting ligt het moeilijker. Bij intervisie is het immers onmogelijk om vooraf te voorspellen hoe de sessies zullen verlopen en hoe de resultaten er zullen uitzien. Het feit dat intervisie een uitwisseling is onder 'gelijken' waarbij geen hiërarchisch hoger geplaatste medewerkers uit de organisatie aanwezig zijn om het proces te 'controleren', is voor hen een bijkomend aspect dat moeilijk te aanvaarden is. In organisaties waar doelgerichtheid en resultaatgerichtheid belangrijke waarden zijn, is vooral het lange termijn en het procesgerichte aspect van intervisie een belemmerende factor. Doordat medewerkers niet onmiddellijk zichtbare en tastbare resultaten kunnen zien, haken ze vaak af en zoeken heil bij meer productgerichte VTO-initiatieven. Deze perceptie van intervisie vind je in dergelijke organisaties niet enkel terug op beleidsniveau. Ook uitvoerende medewerkers hebben het moeilijk om tijdens intervisiesessies de leerwinsten onmiddellijk aan te voelen. Ze krijgen immers vanuit de organisatiecultuur geen signalen dat hetgeen waarmee ze bezig zijn echt waardevol is.

Betekent deze analyse nu dat organisaties waarin het aspect 'beheersing' doorslaggevend is in de cultuur het idee van intervisie dus maar moeten laten varen? Welnee, integendeel, intervisie als instrument om transfer na opleidingen te bevorderen heeft in dergelijke organisaties een dubbel voordeel. Enerzijds bevordert het het 'leren leren' bij medewerkers. Tijdens intervisiesessies worden medewerkers immers gestimuleerd om na te denken over het eigen functioneren en krijgen ze inzicht in de belemmeringen die ze ervaren om in opleiding geleerde kennis en vaardigheden om te zetten in daadwerkelijke veranderingen in hun werkpraktijk. Deze vaardigheid zal hen ook helpen om na andere opleidingen bewuster bij deze transfer stil te staan. Anderzijds bevorderen intervisiesessies de kennisdeling binnen dergelijke organisaties. Op beheersing gerichte organisaties zijn vaak sterk in het ontwikkelen van domeinspecifieke kennis en beheren van deze kennis in allerlei systemen. Maar het uitwisselen van sociale en interventiekennis die medewerkers opdoen door jarenlange ervaring verloopt vaak erg stroef. Intervisie kan deze vorm van kennisdeling stimuleren, aangezien het een forum is waarbinnen medewerkers geleerd wordt om op een constructieve manier hun kennis in te zetten om anderen te helpen.

Om van intervisie als opvolgingsinstrument na formele opleidingsactiviteiten in de betrokken organisaties een succes te maken, dient er wel aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. Wij zetten de belangrijkste even voor u op een rijtje:

- Ⓜ **Vrijwillige basis voor deelname:** Intervisie werkt zelden goed als het wordt opgelegd. Beter is het om aan de slag te gaan met een groep enthousiastelingen of medewerkers die minstens nieuwsgierig zijn. Wanneer je met een dergelijke groep goede resultaten bereikt, doet de mond-aan-mond reclame achteraf wel zijn werk.
- Ⓜ **Creëer een duidelijk format en kies aangepaste werkvormen:** Medewerkers uit organisaties die op beheersing zijn gericht hebben vaak meer behoefte aan structuur. Zorg er dus voor dat elke sessie een gelijkaardige en heldere opbouw heeft. Kies ook initieel voor werkvormen die logisch zijn opgebouwd en die gericht zijn op min of meer duidelijk afgelijnde resultaten, vooraleer je aan de slag gaat met meer creatieve technieken.
- Ⓜ **Zorg voor procesbegeleiding:** Wanneer je groepen laat starten met intervisie zonder een ervaren facilitator, neem je een groot risico. Medewerkers uit op beheersing gerichte organisaties hebben immers vaak de nodige vaardigheden niet ontwikkeld om (groeps)processen effectief te begeleiden. En zonder deze begeleiding wordt er tijdens intervisies niet de noodzakelijke veilige omgeving gecreëerd waarin medewerkers zich durven uiten en openstaan voor feedback. Sessies blijven in dit geval oppervlakkig en leveren weinig op waardoor de motivatie van de deelnemers snel daalt. Een intervisiebegeleider kan een externe adviseur zijn, maar beter nog worden binnen de organisatie een aantal intervisiebegeleiders opgeleid. Op deze manier is het voor de organisatie gemakkelijker om een consistente methodologie te ontwikkelen.
- Ⓜ **Communiceer met en sensibiliseer leidinggevenden binnen de organisatie:** Zoals we eerder al vermeldde is het voor op beheersing gerichte organisaties niet gemakkelijk om om te gaan met het feit dat bij intervisiesessies geen hiërarchisch hoger geplaatste medewerkers aanwezig zijn. Vooraleer je met intervisie start is het dus belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan de groep van leidinggevenden in de organisatie. Informeer hen voldoende over de werking van en de voorwaarden bij intervisie. Zorg er ook voor dat je met hen het debat aangaat over hun mogelijke bezwaren en angsten, zonder deze te minimaliseren.

- Ⓡ **Laat je niet ontmoedigen door eerste tegenvallende resultaten:**
Aangezien intervisie vraagt van medewerkers uit op beheersing gerichte organisaties dat ze voor een stuk hun waardepatronen aanpassen, mag je niet verwachten dat dit probleemloos of snel zal gaan. De eerste sessies zullen zonder twijfel wat onwennig verlopen en misschien niet altijd leiden tot het gewenste resultaat. Maar door op te geven in het beginstadium leg je je neer bij de beperkingen van het bestaande waardepatroon binnen de organisatie. Intervisie kan echter één van de instrumenten zijn om het waardepatroon binnen de organisatie op lange termijn uit te breiden en deze beperkingen te overwinnen.

Als je binnen de organisatie aan deze voorwaarden kan voldoen, zal je de waarde van intervisie als opvolgingsinstrument bij meer formele opleidingen en begeleidingstrajecten ontdekken. Onze ervaring leerde ons dat het een erg krachtig instrument is dat een nieuwe dynamiek in een organisatie kan teweeg brengen. Daarnaast leren medewerkers vaardigheden zoals 'leren leren', probleemoplossend werken en creativiteit aan die hun functioneren in het algemeen ten goede komen. En ten slotte leveren opleidingen die opgevolgd worden met behulp van intervisie duidelijk een hoger rendement op. Redenen genoeg dus om met intervisie aan de slag te gaan!

Met vriendelijke groet

Het MCR-team