

## ‘LAAT HET NIET DOOdBLOEDEN’

# Intervisie, onmisbaar voor goed

**Met goede afspraken, de juiste begeleiding en commitment kan intervisie een krachtig hulpmiddel zijn om je taken als directeur/bestuurder met succes te vervullen. Dat het zo vaak doodbloedt, is dan ook helemaal niet nodig.**

Veel bestuurders zullen ooit in hun leven wel geparticipeerd hebben in een intervisiegroep – of doen dat nog. Sommigen kijken daar enthousiast op terug, voor anderen was het een gebeuren dat langzaam uitdoofde. Dat laatste is jammer. Want volgens Tica Peeman, directeur van Vistrainingen, is intervisie een van de sterkste vormen van leren. ‘We leren veel door met elkaar te discussiëren, meer dan wanneer we een boek lezen of luisteren. Nog meer leren we als we ook anderen kunnen begeleiden. En dat is precies wat we doen bij intervisie: elkaar bevragen, doorvragen en elkaar begeleiden in ieders leerproces.’ Tica Peeman is dan ook groot voorstander van intervisie, juist ook voor de hogere echelons. ‘Veel bestuurders en managers zijn geneigd solistisch te werken’, meent zij. ‘Terwijl leiderschap juist betekent dat je ook erkent dat je het niet altijd weet. Leiderschap in deze tijd gaat over het betrekken van de ander en beseffen dat je anderen nodig hebt om een organisatie te kunnen opbouwen. Daarom vind ik intervisie horen bij leiderschap. En bij de lerende organisatie. Ik zie te vaak dat directeuren of managers vinden dat de hele organisatie getraind of ontwikkeld moet worden, maar van zichzelf vinden dat ze het niet nodig hebben. Juist de top moet in dezen voorbeeldgedrag tonen.’

### Koffiekransje

Als intervisie zo krachtig kan zijn en ook zo zinvol is, is het dan niet jammer dat het zo vaak doodbloedt of minder leervermogen oplevert? Tica Peeman kent het verschijnsel: ‘Het heeft er vaak mee te maken dat een groep – zeker in het begin – niet strak wordt

begeleid. Er bestaan verschillende intervisiemethoden en die zijn er niet voor niets. Ze helpen om de neiging er een soort veredeld koffiekransje van te maken in goede banen te leiden en bieden een structuur om niet te snel met oplossingen te komen of te oordelen, nieuwsgierige vragen te stellen en door te vragen. Of om een casus helemaal uit te spelen zodat de betrokkene er iets mee kan en gaat ervaren dat een andere insteek een ander effect oplevert. Als je niet met een methode werkt, zie je dat mensen vaak in eenzelfde patroon blijven zitten, dan wordt het al gauw een discussiegroepje. Met het risico van te snelle oplossingen of te grote ego’s. In die zin is het slim als de didactische waarde van intervisie echt helder wordt. Daarom is de kwaliteit van de begeleider erg belangrijk.’

### Kritische blik

Al een aantal jaren neemt Esther Zijl, bestuurder van Forte Kinderopvang in Castricum en wijde omstreken, deel aan een intervisiegroep van vier bestuurders in de kinderopvang. Zo’n twee jaar geleden stopten twee bestuurders wegens een andere functie. De beide overblijvers vonden de samenkomsten echter zo waardevol dat ze nieuwe partners zijn gaan zoeken. ‘Dan sta je voor de vraag: wat vinden we dan belangrijk, hoe moet de werkwijze er dan uit gaan zien en welke partners zoeken we dan?’ Dat ze dat destijds gedaan hebben maakt waarschijnlijk dat de groep nu naar grote tevredenheid draait. Zij noemt een aantal interessante aspecten: ‘Wij wilden een vaste externe begeleider. Iemand die de ontwikkelingen in de kinderopvang

kent, de bril van de buitenstaander kan bieden, de bijeenkomst voorbereidt, het verslag maakt en ons bij de les houdt als we afdwalen. Daarnaast vroegen we commitment. Dat je er altijd bent, je voorbereidt en open bent zover als dat kan in zowel de zakelijke inbreng als in je eigen rol. Bovendien kost de begeleiding geld en dat maakt dat je je verplicht voelt om er te zijn, anders is het weggegooid geld. Daarnaast wilden we graag deelnemers uit vergelijkbare organisaties, waardoor je begrip hebt voor de context van waaruit je je beelden noemt, je vragen stelt of je inbreng hebt. Dat komt ook de gelijkwaardigheid ten goede. Een persoonlijke klik en deelnemers uit andere regio’s maken het gemakkelijker om open te zijn en vrijuit te praten, dus dat wilden we ook.’

Met deze randvoorwaarden floreert de nieuwe groep alweer zo’n twee jaar. ‘Onze intervisie is behoorlijk inhoudelijk en niet in de eerste plaats gericht op persoonlijke vaardigheden. Dat zou ook kunnen: hoe voer ik een moeilijk gesprek of hoe ontsla ik iemand? Wij kiezen meer voor strategische kwesties. Waar ga je met je organisatie naartoe? Hoe verhoud je je tot het onderwijs? We hebben een keer een analyse gedaan waarom zoveel organisaties failliet gingen. Om te leren van wat er in de sector gebeurt en te zien hoe we daar zelf mee omgaan.’ Esther Zijl vraagt zich af of wat haar groep doet wel echt intervisie is. ‘Als je naar de letter kijkt, de theorie en de aanpak, dan is dat misschien wel niet zo. Het heeft wel toegevoegde waarde voor ons. Voor intervisie pur sang, waarbij je meer collegiale advisering en ondersteuning hebt en van elkaar wilt leren, dan heb je kennis van de kinderopvang in de begeleiding niet nodig. Bij ons is het leren van elkaar een van de doelen, niet het enige expliciete doel van de intervisie. Ik ervaar bij ons de toegevoegde waarde van een begeleider die ons telkens wel

# leiderschap

weer uit ons eigen beperkte wereldje weet te trekken en een helicopterview biedt. Waarvoor je wel een extra perspectief en een kritische blik naar jezelf krijgt. Dit is het model dat voor ons werkt, ook al is het niet hét model voor intervisie. We noemen ons groepje ook wel “strategisch overleg”. De ene keer is het wat meer intervisie, de andere keer wat meer kennisuitwisseling.

## Experimentele setting

Letterlijk betekent intervisie het uitwisselen van beelden. Traditioneel werd en wordt intervisie vaak ook zo gebruikt: je brengt je vraag in en vervolgens wordt daar door de groep volgens een bepaalde methode op ingegaan. Vaak gebeurt dat in rondes. Zo krijg je zicht op oplossingen of andere denkbepelden. Of je krijgt tips of feedback. De groep van Esther Zijl zit wat meer in die richting.

‘De klassieke methode kan ook uitgebreid worden’, stelt Tica Peeman. ‘Je kunt de intervisiegroep ook als leergroep beschouwen. In een groep zijn er altijd wel thema’s die spelen, het is interessant die uit te diepen. Als het gaat over ontwikkeling kun je als groep de vraag stellen: hoe doen we dat nou met elkaar? Hoe groeien we als groep? Wat is ieders rol daarin? De groep is dan een experimentele setting waarin je kunt leren hoe je in teams beweegt. Ik vind dat zelf altijd wel een mooie om toe te voegen. Directeuren geven leiding aan teams en vaak krijgen ze in die setting weinig feedback over hoe dat gaat. Een intervisiegroep kan daarin helpen.’

Tica Peeman werkt zelf graag met het Thematisch Geïntegreerd Interactiemodel (TGI). ‘Deze methode ondersteunt het ervaringsgericht leren van mensen over zichzelf en de groep. Als groepen leren, dan is er altijd wel een thema dat vanzelf komt

bovendrijven. Een thema dat raakt aan de taak van de deelnemers, aan de persoonlijke ontwikkeling van het individu en aan wat voor de groep als geheel relevant is. Het is wel zinnig een wat langduriger proces aan te gaan met elkaar, bijvoorbeeld in eerste instantie voor een jaar. Want het is juist leerzaam om door te zetten als het een keer moeilijker gaat. Daarom is het goed om van tevoren met elkaar afspraken te maken over het aantal keren dat je bij elkaar komt en er vervolgens ook altijd te zijn. Ik vind het altijd wel heftig als er in een intervisiegroep iemand niet komt opdagen. Dan wil ik wel weten hoe dat zit en, belangrijker nog, hoe de groep het oppikt. Aan het eind van de afgesproken periode is het zinnig te evalueren. Of je doorgaat met elkaar en hoe dan, of dat je met elkaar besluit af te sluiten en elders nieuwe impulsen te zoeken.’

## Gewoon doen

Het is duidelijk dat er vele manieren van intervisie zijn, maar welke structuur je ook kiest, het heeft een enorme toegevoegde waarde, vinden beiden. ‘Ik raad iedereen aan het gewoon te doen’, stelt Esther Zijl. ‘Je hoeft het ook niet te zwaar te maken. Veel mensen denken bij intervisie aan “moeilijk” en “mijn allermoeilijkste buikpijncasus”. Ik bedenk bij wijze van spreken onder de douche waarover ik zou willen sparren. En dan is het naast leerzaam ook gewoon leuk.’

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops en ‘aan tafel met’ bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang.

## Activiteiten

Voor het nieuwe verenigingsjaar 2017 heeft de bdKO diverse activiteiten op het programma staan, zoals een beleevingsdag Customer Excellence waarbij de verschillende factoren rond dit thema niet alleen besproken, maar ook in de praktijk bekeken en ervaren kunnen worden. Daarnaast een viertal regiobijeenkomsten waarvoor niet alleen de directeuren/bestuurders zelf, maar ook hun collega’s uit het managementteam van harte welkom zijn. Voor elke regiobijeenkomst wordt een inspirerende spreker uitgenodigd. In 2017 zal wederom een kijkje genomen worden in de keuken van een directeur/bestuurder in een andere branche en organiseert de bdKO, na de Tweede Kamerverkiezingen van maart 2017, de zogenaamde ‘aan tafel met’-bijeenkomsten met de (nieuwe) woordvoerders Kinderopvang. De bdKO zal in 2017 ook aandacht besteden aan thema’s als ‘de Wet Werk en Zekerheid’ en ‘Boardroom dynamics’. En last but not least vinden zowel in het voorjaar als het najaar de Landelijke Bijeenkomsten plaats. De Landelijke Bijeenkomsten bieden naast inspiratie altijd ruim de gelegenheid om collega’s uit het hele land te ontmoeten.

## Belangstelling voor een bdKO-lidmaatschap?

Mocht u belangstelling hebben voor een bdKO-lidmaatschap, neem dan contact op met het bureau van de bdKO, E: [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl) of T: (079) 363 81 02.