

# Werkwijzer Vakmanschap door intervisie

November 2013

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1 Wat is intervisie?</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 2 Een methode kiezen</b>	<b>6</b>
2.1 Tienstappenmethode	7
2.2 Dominante Ideeën	8
2.3 Leren van successen	9
2.4 De Dialoogmethode	10
2.5 Hoe verder met intervisie?	11

# Inleiding

Als het je vak is om mensen te activeren en te motiveren naar werk loop je soms tegen je eigen grenzen of die van een ander aan. Hoe ga je daarmee om? Intervisie is een doeltreffende en plezierige manier om je vakmanschap te ontwikkelen. Door goede vragen te stellen en een situatie diepgaand te onderzoeken, kom je op eigen kracht tot nieuwe inzichten en oplossingen.

Het wordt steeds belangrijker dat sociale diensten aantoonbaar effectief werken. Dat vraagt om vakmanschap en lerend vermogen. Eén van de manieren om persoonlijk vakmanschap naar een hoger niveau tillen is intervisie. Door je werk in je team bespreekbaar te maken en lering te trekken uit elkaars aanpak ontwikkel je een meer methodische en eenduidige werkwijze. En je wordt je bewust van je eigen overtuigingen en ethische uitgangspunten. Inzet van intervisie binnen een sociale dienst levert dus veel op.

In deze werkwijzer lees je wat intervisie is, hoe het werkt en wat je er aan hebt. Ook zet de werkwijzer vier intervisiemethodes op een rij die bijzonder geschikt zijn om het vakmanschap bij sociale dienst te versterken. Er zijn er nog veel meer. Heb je zelf goede ervaringen met een andere methode of andere tips voor intervisie? Stuur je feedback naar [cgoosen@divosa.nl](mailto:cgoosen@divosa.nl).

# Hoofdstuk 1

## Wat is intervisie?

Het doel van intervisie is om vraagstukken in je werksituatie te onderzoeken en je aanpak te verbeteren. Intervisie is het best voor te stellen als een methodisch gesprek met collega's. Het heeft een systematische opbouw en een strakke regie. Intervisie geeft ook inzicht in je eigen manier van leren en problemen oplossen. In elke sessie worden één of meer door de deelnemers zelf ingebrachte praktijkvoorbeelden grondig bij de kop gepakt. De deelnemer die het vraagstuk inbrengt, wordt geholpen door adviezen van collega's en kiest daaruit zelf een oplossing.

Intervisie is iets anders dan een vrijblijvend praatje met de benen op tafel (al heeft dat ook een functie). Het is een strak geregisseerd proces waarin mensen met elkaar bespreken hoe ze hun werk eigenlijk doen. Hierdoor leren ze in korte tijd veel van en met elkaar. Door intervisie kun je persoonlijke ervaringen vertalen naar algemeen geldende principes. Daardoor werk je aan een meer eenduidige en onderbouwde werkwijze.

### Waarom zou je het doen?

Socrates en de oude Grieken wisten het al: met zijn allen kun je meer vragen stellen dan je in je eentje kunt bedenken. Socrates vond dat alle kennis al aanwezig is in ieder mens en alleen nog maar ontsloten hoeft te worden. Door goede vragen te stellen en een situatie diepgaand te onderzoeken, kom je op eigen kracht tot nieuwe inzichten en oplossingen. Dat is de kracht van goede intervisie.

### Randvoorwaarden

Intervisie is relatief makkelijk te realiseren. Het begint met het bijeenbrengen van collega's die mee willen doen. Een effectieve groep bestaat uit vijf tot acht personen. Regel dat jullie eens per zes weken een dagdeel tijd kunnen besteden aan intervisie.

### Maak goede afspraken over het volgende:

- > Tijdsinvestering: Spreek af hoe lang elke sessie duurt (minimaal twee, maximaal vier uur) en hou je daaraan.
- > Planning: Plan alle bijeenkomsten ruim van tevoren en leg ze vast in de agenda.
- > Duidelijke rollen: Bepaal wie wanneer een casus inbrengt en wie gespreksleider is.
- > Vertrouwelijkheid en leerklimaat: Maak afspraken als 'wat je hier zegt blijft hier'.
- > Goede sfeer: Besteed aandacht aan de inhoud en het proces; intervisie werkt alleen als iedereen zich op zijn gemak voelt.
- > Ruimte en materiaal: Zorg voor een prettige werkruimte met een flipover en stiften.
- > Focus: Vermijd de afleiding van telefoons en laptops; laat ze in je tas.
- > Afsluiten: Neem aan het einde even tijd om na te praten over wat de sessie voor iedereen heeft opgeleverd en hoe het is verlopen (inhoud en proces).

## Intervisie moet je leren

Het opbouwen van een goed werkende intervisie kost tijd en aandacht. Hoe meer ervaring je hebt met een werkvorm, hoe meer je intervisie gaat waarderen. Het is daarom aan te raden om de intervisie te laten begeleiden door iemand die daarin getraind is. De begeleider helpt de groep de juiste methode te kiezen en een stapsgewijze en methodische aanpak te volgen.

De begeleidingsrol is met enige training ook goed door deelnemers zelf te leren. Als je wilt beginnen met intervisie en een groep bij elkaar hebt, biedt Divosa de mogelijkheid om kosteloos een training voor intervisiebegeleiders te volgen. Daarbij leer je in enkele dagdelen de verschillende methodieken te begeleiden en krijg je ondersteuning bij vragen die je in de praktijk bij het begeleiden van de eigen intervisiegroep tegenkomt. Lees meer over de training op de website van [Divosa](#).

## Wanneer doe je het goed?

Van goede intervisie krijg je energie. In een effectieve intervisie krijg je inzicht in je eigen handelen en dat van anderen. Je bouwt met elkaar aan vertrouwen om onderlinge verschillen te bespreken. Je leert om buiten je eigen denkraam te denken en ontdekt nieuwe manieren om oude en taaie vraagstukken op te lossen. Je kunt met enige oefening de principes waarmee je in de intervisie vraagstukken oplost ook daarbuiten toepassen.

### Je doet het goed als:

- > je steeds makkelijker tot de kern van de zaak weet te komen;
- > je meer inzicht krijgt in de manier van werken van anderen en van jezelf;
- > je steeds vaker het eureka-gevoel hebt;
- > je de opgedane inzichten in de praktijk gebruikt;
- > je de intervisiegesprekken als plezierig ervaart.

In het ideale geval vind je ook in de dagelijkse praktijk een manier om met elkaar in alle openheid je manier van werken te bespreken.

# Hoofdstuk 2

## Een methode kiezen

Om intervisie goed uit te voeren is het noodzakelijk om een methode te gebruiken. Het is even wennen, maar een methode helpt om systematisch te werk te gaan en niet te snel conclusies te trekken. De waarde van intervisie zit ook in het samen de tijd nemen om tot nieuw denken te komen.

Er is een groot aanbod van intervisiemethodes. Sommige zijn vooral gericht op individuele verdieping en reflectie, andere meer op het vinden van gemeenschappelijke waarden en principes in een team. Niet elke methode leent zich voor elke onderwerp en sommige methoden zijn zo complex dat ze veel ervaring of voorbereiding vragen.

Deze werkwijzer beschrijft vier methodes om bij sociale diensten toe te passen. Bij elke methode is vermeld waarvoor de methode wel en niet geschikt is en op welke manier de methode je vakmanschap verdiept. Je hoeft niet altijd dezelfde methode te gebruiken, maar kunt dat laten afhangen van het onderwerp en doel van een intervisiebijeenkomst. Het is wel aan te raden om te beginnen met eenvoudiger werkvormen.

### Vier methodes voor intervisie



## 2.1 Tienstappenmethode

De Tienstappenmethode is een methode die uitnodigt om vragen te blijven stellen en je oordeel uit te stellen. Door de heldere structuur is deze methode ook geschikt voor een beginnende intervisiegroep.

<b>Belangrijkste doel</b>	inzicht geven door een vraagstuk opnieuw te definiëren
<b>Vooraf geschikt voor</b>	onderzoek van actuele vraagstukken
<b>Minder geschikt voor</b>	onderzoek naar achterliggende normen en waarden van de casusinbrenger

### Werkwijze

- Stap 1:** De inbrenger beschrijft de feitelijke waarnemingen en de beleving van de casus beknopt en formuleert de vraagstelling.
- Stap 2:** De andere deelnemers mogen feitelijke verhelderingsvragen stellen en dan elk twee of drie verdiepende open vragen bedenken. De vragen worden op de flip-over geschreven. De inbrenger doet nog even niets.
- Stap 3:** De inbrenger beoordeelt in hoeverre elke vraag de essentie van de casus raakt, door er een K (koud), W (warm) of N (neutraal) bij te schrijven. Dit gebeurt in stilte.
- Stap 4:** De inbrenger beantwoordt nu alle vragen kort en bondig (dus ongeacht de beoordeling).
- Stap 5:** Alle deelnemers stellen nu aanvullende en verdiepende vragen. Deze vragen worden niet opgeschreven, de inbrenger beantwoordt ze direct.
- Stap 6:** De andere deelnemers herdefiniëren het vraagstuk: 'Mijn probleem is ...'. De herdefinities worden weer op flipover genoteerd.
- Stap 7:** De inbrenger waardeert ook deze probleemdefinities met koud, warm of neutraal en voegt een eigen definitie toe.
- Stap 8:** Alle deelnemers bespreken samen de nieuwe situatie en mogelijke gedragsalternatieven voor de inbrenger.
- Stap 9:** De deelnemers krijgen nu de gelegenheid praktische tips en adviezen te geven als ze als daar behoefte aan hebben.
- Stap 10:** De deelnemers houden een nabespreking en evaluatie. Wat heeft iedereen geleerd van de casusbespreking?

## 2.2 Dominante Ideeën

De Dominante-ideeënmethode is een krachtige en verrassende intervisiemethode die confronterend kan zijn door de focus op onderliggende overtuigingen. De casusinbrenger staat centraal. Vanwege de diepgang is deze methode minder geschikt voor een eerste of tweede bijeenkomst.

<b>Belangrijkste doel</b>	inzicht krijgen in aannames die je vaak onbewust hanteert en hoe die je gedrag beïnvloeden
<b>Vooraf geschikt voor</b>	het bekijken van vraagstukken door een andere bril en het zoeken van nieuwe oplossingen voor vraagstukken waar je regelmatig tegenaan loopt
<b>Minder geschikt voor</b>	analyse van een probleem

### Werkwijze

- Stap 1:** De inbrenger introduceert de casus en geeft toelichting bij de vraagstelling.
- Stap 2:** De andere groepsleden proberen de dominante ideeën van de inbrenger te achterhalen door vragen te stellen en aandachtig te luisteren, ook tussen de regels door. Wat stuurt het denken van de inbrenger? Welke opvattingen, idealen, normen en waarden zijn in het verhaal te horen? Ze maken voor zichzelf aantekeningen.
- Stap 3:** De deelnemers noemen de gevonden dominante ideeën en inventariseren ze op de flip-over. De inbrenger luistert aandachtig, maar reageert nog niet.
- Stap 4:** De inbrenger reageert. Wat herken ik? Wat herken ik niet? Waar liggen aanknopingspunten voor verandering? De inbrenger omcirkelt de dominante ideeën om verder te onderzoeken.
- Stap 5:** Met hulp van de andere deelnemers probeert de inbrenger nu voor alle omcirkelde ideeën een alternatief te vinden. Bijvoorbeeld door het idee om te keren. Welke andere handelingsmogelijkheden levert de omkering op?
- Stap 6:** De inbrenger bespreekt wat het onderzoek heeft opgeleverd. Welke aanknopingspunten grijp ik aan om het anders te doen? Hoe ziet het andere gedrag er uit?
- Stap 7:** De hele groep kijkt terug. Hoe verliep het gesprek en wat heeft het voor iedereen opgeleverd?



## 2.3 Leren van successen

Bij deze stimulerende intervisiemethode is de aandacht gericht op successen en op de ingrediënten die bijdragen aan succes. Het is een vorm van waarderend onderzoek (*appreciative inquiry*).

<b>Belangrijkste doel</b>	leren van successen en opsporen van succespatronen
<b>Vooraf geschikt voor</b>	groepen die nieuwe wegen willen inslaan en nieuwe oplossingen zoeken
<b>Minder geschikt voor</b>	groepen die graag onderzoeken wat er misging

### Werkwijze

- Stap 1:** De inbrenger beschrijft het vraagstuk en vertelt uitgebreid over een succeservaring daarbij: de context van het succes en de gevoelens en emoties die het opleverde. De andere deelnemers noteren welke factoren en gedragingen hebben bijgedragen aan het succes.
- Stap 2:** Alle succesfactoren worden op flip-over geïnventariseerd, waarbij de deelnemers onderscheid maken tussen acties van de inbrenger zelf en van de omgeving. Iedereen (ook de casusinbrenger zelf) doet mee en vult aan. Ze bespreken alleen de successen en houden de toon positief.
- Stap 3:** Ronde van vragen stellen en luisteren om nog meer onderliggende succesfactoren te vinden. De deelnemers noteren deze nieuwe vondsten op een tweede flip-overvel.
- Stap 4:** De casusinbrenger reflecteert op het proces en benoemt de opbrengst.
- Stap 5:** De deelnemers bespreken met elkaar wat de groep leerde van deze manier van kijken.

## 2.4 De Dialoogmethode

De Dialoogmethode (ook wel Socratische dialoog) is een manier om systematisch onderliggende waarden en opvattingen te onderzoeken en antwoorden te vinden op fundamentele vragen. Het bijzondere is dat de casus slechts dient als middel om in gesprek te komen over de principes en regels die je hanteert. Alle deelnemers doen onderzoek naar eigen opvattingen door zich te verplaatsen in de casus. De methode maakt gebruik van vertraging en slow thinking om tot resultaten te komen.

<b>Belangrijkste doel</b>	samen de essentie van een belangrijke kwestie onderzoeken en erover nadenken, zonder te oordelen
<b>Vooraf geschikt voor</b>	groepen die op zoek zijn naar een gezamenlijke visie
<b>Minder geschikt voor</b>	> groepen die snel tot oplossingen willen komen > groepen waar niemand ervaring heeft met het begeleiden van deze methode

### Werkwijze

Bij de Dialoogmethode staat een praktijkgeval centraal dat de inbrenger als problematisch heeft ervaren. Deze vorm van intervisie spitst het praktijkgeval toe op een cruciaal moment, het hittepunt. Daarna verbreden de deelnemers dat hittepunt weer naar een algemeen geldend principe. Het proces van convergeren en divergeren kun je weergeven als een zandloper:

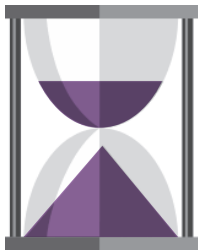
#### THEMA/VRAAG

#### VOORBEELD

#### HITTEPUNT

#### REGELS

#### PRINCIPES



### De Dialoogmethode kent zes stappen:

**Stap 1 (bevragen):** De groep neemt de inbrenger een interview af om vast te stellen welke vraag onderzocht moet worden:

- Wat is het verhaal, het voorbeeld dat we onderzoeken?
- Waar zit in dit voorbeeld het hittepunt, hoe ziet dat cruciale moment er precies uit?
- Wat waren de gevoelens en gedachten die de inbrenger op dat moment had?
- Wat heeft de casusinbrenger precies gedaan?

De begeleider let er op dat de deelnemers geen vragen overslaan.

**Stap 2 (verheldering):** De deelnemers stellen verhelderingsvragen, zodat ze voldoende inzicht hebben in de situatie en zich later goed kunnen inleven in het cruciale moment.

- Stap 3 (verplaatsing):** De andere deelnemers verplaatsen zich zo goed mogelijk in de schoenen van de inbrenger. Ze vragen zich af hoe ze zich in die situatie zelf zouden voelen, wat ze zouden denken. En hoe ze zelf zouden handelen en wat hun onderliggende redenering zou zijn.
- Stap 4 (essentie):** De deelnemers voeren nu een gesprek met elkaar over de verplaatsingen en onderzoeken zorgvuldig de onderliggende redeneringen. Alle deelnemers zeggen wat voor hen de essentie van dit gesprek is. Waar draait het hier eigenlijk om, wat moeten we ter harte nemen, welke algemeen geldende principes zijn hier aan de orde?
- Stap 5 (houding):** Welke houding is nodig om in zo'n situatie juist of verstandig te handelen. Wat moet je onder ogen zien en welke moed is daarvoor nodig? Moet je iets opgeven of loslaten? Deel deze inzichten en bespreek het belang voor vakmanschap.
- Stap 6 (terugblik):** De deelnemers kijken samen terug op de dialoog. Hoe kun je verder met de uitkomsten?

## 2.5 Hoe verder met intervisie?

Als de intervisie goed loopt en je de smaak te pakken krijgt, wil je er misschien meer over weten of heb je behoefte aan andere methodes en werkvormen. Voor deze werkwijzer hebben we geput uit de volgende twee boeken:

'Leren met collega's' door Erik de Haan (Van Gorcum 2006)

'Vrije ruimte praktijkboek' door Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert (Boom 2008)

Het is de moeite waard om deze boeken helemaal te lezen. Ze geven meer uitleg en voorbeelden bij de in deze werkwijzer genoemde methodes en bevatten andere werkvormen waarmee je je repertoire kunt uitbreiden. Ook het volgende boek is aan te raden:

'Praktijkboek intervisie' door Monique Bellersen en Inez Kohlman (Kluwer 2013)

Maar het is vooral de kunst je eigen weg te vinden in vormen van intervisie die het beste passen. En dat leer je in de praktijk, door vaak intervisiebijeenkomsten te houden en met samen collega's te bedenken hoe je intervisie verder kunt gebruiken om je professionaliteit en vakmanschap te vergroten.

## Colofon

### Divosa

Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht  
Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht  
T 030 - 233 23 37  
E [info@divosa.nl](mailto:info@divosa.nl)  
[www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

### Redactie

Erica Koch (Parresia\* Training & Advies)  
Chris Goosen (Divosa)

### Eindredactie

Anneke Nunn

### Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

### Versie

November 2013

Deze werkwijzer is een onderdeel van het Programma Effectiviteit en Vakmanschap van de VNG en Divosa, mede gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van dit programma is het versterken en stimuleren van methodisch werken binnen de sociale zekerheid.

De Werkwijzer Vakmanschap door intervisie valt binnen de Programmaliijn Organisatie & Ontwikkeling. In de Programmaliijn Uitvoerders verschenen al een vierluik werkwijzers over het Bbz, de Werkwijzer Omgaan met belemmeringen, de Werkwijzer Handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting, de Werkwijzer Groepsgewijs werken met klanten, de Werkwijzer Diagnose-instrumenten en de Werkwijzer Integere en veilige dienstverlening.



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

