



Intervisiemodel voor Centrum voor Jeugd en Gezin Zaanstad

Intervisie als instrument voor
organisatieontwikkeling

Nera Jerkovic

Januari 2009

Colofon

© april 2010, Pharos Kennis- en adviescentrum Migranten, Vluchtelingen en Gezondheid en het Ministerie van VROM (WWI).

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door druk, fotokopie of microfilm of op een andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Intervisiemodel voor Centrum voor Jeugd en Gezin Zaanstad is ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van VROM (WWI) door Pharos, in samenwerking met Bureau Berenschot.

Auteur

Nera Jerkovic

Projectsecretariaat

Pharos
Herenstraat 35
Postbus 13318
3507 LH Utrecht
Telefoon 030 234 98 00
E-mail info@pharos.nl
www.pharos.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1. Achtergrond	4
1.2. Opdracht naar de toekomst van het centrum Jong	4
1.3. Intervisie als instrument voor organisatieontwikkeling	5
2. Interviemodel	6
2.1. Wat is intervisie?	6
2.2. Structuur	6
2.3. Voorwaarden voor het functioneren van een intervisiegroep	8
2.4. Intervisiecontract	9
3. Begeleide intervisie	11
3.1. Inleiding	11
3.2. De rol van de intervisor bij begeleide intervisie	11
3.3. Effecten van begeleide intervisie	12
4. Samenvatting intervisie	13
Waarom intervisie binnen interculturele context?	13
Wat is intervisie?	13
Wat gebeurt er tijdens een bijeenkomst?	13
Wat doet de begeleider?	13
Welke voorwaarden?	13

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

De gemeente Zaanstad wil de toegankelijkheid van Centrum Jong optimaliseren door:

- de bekendheid van Centrum Jong te vergroten onder de allochtone groepen;
- beter zicht te krijgen op de behoeften en verwachtingen van allochtone burgers;
- een betere aansluiting van het aanbod van Centrum Jong op de vraag en behoefte van de allochtone burger te organiseren.

De afgelopen maanden heeft Pharos in opdracht van de gemeente Zaanstad een behoefteonderzoek onder de allochtone gemeenschap georganiseerd. De kern van dit onderzoek was zicht te krijgen op de wensen en behoeften omtrent bereikbaarheid, toegankelijkheid en de gewenste uitstraling van het CJG. Ook is onderzocht op welke wijze het aanbod van het CJG het best aansluit bij de wensen van allochtone gebruikers en de inzet van het CJG het meest effectief voor deze doelgroep kan zijn.

In de afgelopen maanden is een cyclus van deskundigheidsbevordering georganiseerd. De thematiek van de cyclus was samenwerking en (interculturele) communicatie.

1.2. Opdracht naar de toekomst van het centrum Jong

De bevindingen vanuit het behoefteonderzoek en de cyclus van deskundigheidsbevordering hebben er toe geleid dat het Centrum Jong een opdracht naar de toekomst heeft geformuleerd. Een opdracht met als kern dat haar werkorganisatie zodanig wordt ingericht dat zij in staat is om alle (potentiële) cliënten (jongeren en ouders) ongeacht hun afkomst of achtergrond te bereiken en op een passende wijze van dienst te zijn. Dit vraagt om investeringen op de volgende terreinen.

Methodisch werken

Het behoefteonderzoek biedt een aantal bouwstenen voor het methodisch werken. Enkele voorbeelden betreffen bejegening, het hanteren van de presentiemethode, inspelen op waarden en normen binnen de opvoeding en het opbouwen van de relatie met de doelgroep. Deze vorm van methodisch werken heeft een duidelijke weerslag op houdingaspecten en vaardigheden bij de professionals. Het gaat hierbij om een doelmatige manier van werken richting het beoogde resultaat, maar wel geplaatst binnen de context van de doelgroep.

Systematisch werken

Er ligt een opgave om knelpunten in de werksetting van het CJG en haar omgeving blijvend te inventariseren (omtrent voorlichting, advies en hulpverlening). Op basis van de geïnterviewde knelpunten zal vastgesteld moeten worden welke oplossingen, instrumenten en afspraken er nodig zijn om de effectiviteit van het aanbod te optimaliseren. Het verdient aanbeveling om regelmatig de behaalde resultaten, aangebrachte verbeteringen en succesvolle werkvoorbeelden terug te koppelen naar de kernpartners van het CJG.

Organisatieontwikkeling

Een belangrijke uitkomst van het behoefteonderzoek is het gewenste profiel van de organisatie en het aanbod van de organisatie (een laagdrempelige, natuurlijke omgeving met een open instelling, waarin niet het probleem, maar de mens centraal staat). Er ligt de opdracht om een organisatie te ontwikkelen, die dit in haar aanpak uitstraalt en realiseert. Dat vraagt om systematisch en methodisch werken; intervisie en coaching zijn daartoe de belangrijkste voorwaarden. De kern van deze gehele opdracht is learning by doing.

1.3. Intervisie als instrument voor organisatieontwikkeling

Er ligt een opdracht om het Centrum Jong zodanig in te richten dat zij in staat is die diensten te gaan leveren die een antwoord bieden op vragen en behoeften van alle potentiële klanten. Dit vraagt om een voortdurend proces van het analyseren van vraagstukken binnen de interculturele context, het zoeken van verbeteringen en aanpassingen en het vaststellen en vormgeven van deze verbeterpunten.

Deze cyclus kan betrekking hebben op verschillende niveaus in de organisatie; op het niveau van de klant, het niveau van methodisch en systematisch werken, maar ook op organisatieniveau . Deze gehele cyclus van analyse, reflectie, vaststellen en implementeren van verbeterpunten kan aan bod komen binnen de intervisie. In die zin is intervisie te zien als instrument voor organisatieontwikkeling.

Om dit instrument te introduceren binnen het Centrum Jong worden in deze notitie twee producten gepresenteerd. Allereerst wordt een model voor intervisie beschreven. Dit model bevat een opzet voor de inrichting van intervisie binnen een werkorganisatie. Aansluitend op de presentatie van dit model wordt een opzet voor *begeleide* intervisie voorgesteld om intervisie binnen een werkorganisatie te implementeren. Begeleide intervisie is een didactische werkvorm die erop gericht is een kleine groep professionele werkers te leren als intervisiegroep te functioneren.

Leeswijzer

Gestart wordt met een inleiding op het begrip intervisie; wat houdt intervisie in en welke structuur past hierbij. Vervolgens worden voorwaarden voor het functioneren van een intervisiegroep besproken en wordt een voorbeeld van een contract en globale opzet van een intervisiebijeenkomst gegeven.

Daarna wordt de begeleide intervisie geïntroduceerd. Tot slot wordt alles op een rij gezet in een samenvatting.

2. Intervisiemodel

2.1. Wat is intervisie?

Intervisie wordt wel omschreven als: de systematische aanpak van werkproblemen in een kleine groep mensen. Die mensen hebben of wel eenzelfde beroep, of ze werken voor dezelfde doelgroep. Het is een middel om de kwaliteit van de professie te verbeteren.

De term 'intervisie' is tot ontwikkeling gekomen binnen de dienstverlenende beroepen en wordt gezien als 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.

Het is een methodiek waarbij de eigen deskundigheid binnen de organisatie wordt benut en verder wordt ontwikkeld met als doel het bevorderen van de kwaliteit van het werk. Centrum Jong wil intervisie inzetten om interculturalisatie en samenwerken bij haar medewerkers te bevorderen.

Intervisie veronderstelt vrijwilligheid, wederkerigheid en vertrouwelijkheid. Het belangrijkste criterium voor de samenstelling van intervisiegroepen is dat hiërarchische verhoudingen tussen de deelnemers bij voorkeur worden vermeden. Richtinggevend voor de samenstelling van de intervisiegroepen zijn onderwerpen die vragen om kwaliteitsverbetering. Op het gebied van interculturalisatie gaat het om onderwerpen zoals het bereiken van allochtone ouders, begeleiden van allochtone ouders en hun kinderen, werken in een multicultureel team e.d.

Bij intervisie staat het persoonlijk functioneren in het werk centraal. Professionalisering van het persoonlijk functioneren – persoonlijke groei - vraagt om zelfreflectie. Reflectie op je handelen, op motieven die aan dat handelen ten grondslag liggen en op oorzaken voor negatieve en positieve gevoelens in relatie tot je werk. Intervisie kan daarbij een belangrijk middel zijn.

Mogelijk komen er gezichtspunten in de besprekingen naar voren die naar het oordeel van de groep van belang kunnen zijn voor de beleidsontwikkeling van de instelling. Het is dan van belang dat deze hun weg vinden naar het management van de organisatie.

Intervisiegroepen kunnen door de medewerkers zelf worden samengesteld en aan het management gemeld of door het management geïnitieerd. Intervisie wordt tegenwoordig beschouwd als één van de voorwaarden voor een zorgvuldige beroepsuitoefening door professionals.

2.2. Structuur

De structuur van de bijeenkomsten wordt bepaald door de behoeften van de groepsleden. De behoefte aan structuur is afhankelijk van de bekendheid met intervisie, de vertrouwdheid van de groep met elkaar, de bereidheid om zichzelf ter discussie te stellen en het type werkprobleem. Een beginnende groep zal waarschijnlijk meer behoefte hebben aan structuur, dan een groep die al langer bij elkaar komt.

Wel is er steeds sprake van de volgende basisstructuur:

- het formuleren van een probleem;
- het gezamenlijk analyseren van het probleem;
- het samen zoeken naar oplossingen en/of adviezen.

Deze structuur geeft aan dat er sterk taakgericht gewerkt wordt.

In alle drie de fasen is de probleeminbreng(st)er de centrale persoon, die met hulp van de andere groepsleden haar probleem onder de loep neemt en samen met hen zoekt naar eigen oplossingen.

Bovendien bieden de oplossingen de andere deelnem(st)er mogelijke gedragsalternatieven in vergelijkbaren situaties. In die zin is intervisie zowel onderlinge hulp als zelfhulp.

Globale opzet intervisiebijeenkomst

Fase 1. Probleemoriëntatie (20 min.)

- inbrengen problemen, individueel;
- keuze van het probleem;
- toelichting op het probleem.

Fase 2. Analyse van het probleem (30 min.)

- toelichting op het probleem;
- vragen stellen;
- discussie.

Fase 3. Adviesronde (30 min.)

- adviezen formuleren, mondeling/schriftelijk;
- adviezen bespreken;
- realiteitswaarde van de adviezen inschatten.

Fase 4. Extra optie: groepsthema formuleren (45 min.)

- gezamenlijk thema vaststellen, bijvoorbeeld omgaan met vermoeden van eerwraak
- bespreken thema aan de hand van:
 - ieders betrokkenheid, ervaringen en problemen uitwisselen;
 - leerervaringen overdragen aan elkaar;
 - relatie leggen tussen problemen op het werk en in de groep;
 - advisering.

Fase 5. Evaluatie (10 min.)

- terugkijken:
 - wat is de leerwinst voor ieder?
 - hoe is er methodisch gewerkt?
 - zijn er verbeteringen?
- vooruitkijken:
 - wat doen wij de volgende keer?
 - welke bijstellingen?
 - welk thema?
 - wiens probleem?
 - wie begeleidt?

2.3. Voorwaarden voor het functioneren van een intervisiegroep

Groepsgrootte

Vaak wordt er bewust voor gekozen om een intervisiegroep klein te houden, d.w.z. niet meer dan 5 a 6 deelnemers. De meest gebruikte argumenten hiervoor:

- de intervisiesituatie moet veilig zijn voor de deelnemers om hun werkproblemen te bespreken;
- de deelnemers moeten zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen, pas dan kan men zich kwetsbaar opstellen;
- de kleine groep biedt een rijker scala aan reactiemogelijkheden en meer creatieve oplossingen dan in een tweegesprek mogelijk is;
- het klimaat van de kleine groep moedigt het uiten en waarnemen van gevoelens aan;
- de kleine groep is bij uitstek geschikt voor het aan de orde stellen van werkproblemen.

Voorkennis, vaardigheden en methoden

Het werken in een interculturele intervisiegroep vraagt om enige voorkennis o.a. rondom interculturele communicatie en de rol van de cultuur binnen opvoeding. Het verdient dan ook aanbeveling dat de betrokken medewerkers voorafgaand aan de intervisie een training hebben gevolgd op het gebied van intercultureel werken.

Het werken in een intervisiegroep vooronderstelt ook een aantal communicatieve vaardigheden bij de deelnemers, zoals: luisteren, spreken, aandacht geven, vragen stellen en feedback geven.

Karakterisering van intervisie m.b.t. intercultureel werken

Wat maakt intervisie in een interculturele context nu anders dan “gewone” intervisie? In de eerste plaats wordt casuïstiek ingebracht die betrekking heeft op het omgaan met allochtone cliënten dan wel met allochtone collega's.

Ten tweede vraagt het van de deelnemers een nog grotere bereidheid om de eigen houding en handelen ter discussie te stellen. Bewustzijn van het eigen referentiekader en de eigen normen en waarden zijn immers voorwaarden om casuïstiek in de interculturele context goed te kunnen bespreken. Rond het thema opvoeding spelen cultureel bepaalde opvattingen bij uitstek een grote rol. Het vraagt van de professional kennis van opvoedingsgewoonten in andere culturen, inlevingsvermogen en bovenal veel zelfreflectie. Zoals uit onderzoek blijkt, hebben veel allochtone ouders het gevoel dat hulpverleners hen bekritisieren in de wijze waarop zij kinderen opvoeden. Dit staat vaak een open dialoog en adequate begeleiding in de weg. Het opvoeden op het snijvlak van twee culturen stelt allochtone ouders voor veel vraagstukken. De professional zal de ouder daarin kunnen ondersteunen mits hij of zij een open houding heeft. Binnen intervisie staan dit soort aspecten centraal. Bij de nabespreking van ingebrachte casuïstiek is het van belang vooral de vanzelfsprekendheden in opvattingen/communicatie/bejegening onder de loep te nemen. Verder is het belangrijk om de cliënt te zien als een individu met een bepaald probleem of vraag en niet alleen als een vertegenwoordiger van een bepaalde cultuur.

Ten derde vraagt deze intervisie om aanwezigheid van expertise op het gebied van interculturele vraagstukken binnen de groep; als deze niet intern voorhanden is, dan moet deze van buiten worden gehaald. Het advies is om in de opstartfase van een intervisiecyclus te kiezen voor externe begeleiding. In de volgende paragraaf wordt dit uitgewerkt. Ook bij

een al langer lopende intervisiegroep is het raadzaam om rond thema's zoals eerwraak, huiselijk geweld of verslaving externe deskundigheid in te schakelen.

2.4. Intervisiecontract

Voor het op gang komen van een intervisiegroep is nodig dat men het eens is over de wijze van werken, zowel methodisch als procedureel. Hieronder volgen aandachtspunten die in een intervisiecontract, dat de groepsleden met elkaar overeenkomen, moeten zijn verwerkt. De functie van zo'n contract is:

- a. het biedt de leden van de intervisiegroep een houvast voor hun functioneren in de groep. Dat is van belang voor het ontwikkelen van een gevoel van veiligheid:
- b. het afspreken van een uitgangssituatie is voorwaarde om na verloop van tijd te kunnen evalueren wat wel en niet bereikt is met de bespreking:
- c. als intervisiebeleid onderdeel is van het kwaliteitsbeleid en/of interculturalisatiebeleid zijn intervisiecontracten van belang voor de sturing van het management.

De aandachtspunten voor het contract

Hoe wil men de tijd indelen?

- elk van de deelnemers formuleert wat hij verwacht van de intervisie
- indien uit de inventarisatie van de individuele verwachtingen thema's af te leiden zijn, worden deze geformuleerd.

Over de inhoud van de bespreking kunnen verschillende afspraken worden gemaakt:

- per bijeenkomst worden een of twee vraagstukken rond intercultureel werken besproken;
- per bijeenkomst kunnen alle groepsleden iets inbrengen ofwel;
- per bijeenkomst kunnen één of twee groepsleden iets inbrengen.

Over het werken met of zonder materiaal:

- van elke bijeenkomst wordt bij toerbeurt een verslag gemaakt. Het verslag kan bedoeld zijn als notulen of als procesverslag;
- het verslag wordt van tevoren toegezonden of in de bijeenkomst uitgereikt;
- er wordt zonder verslag gewerkt.

Over het leiderschap:

- er wordt gewerkt zonder formele leider ofwel;
- per keer wordt een gespreksleider afgesproken ofwel;
- er wordt gewerkt met een vaste gespreksleider.

Afspraken over absenties.

Duur van de bijeenkomsten.

Voor welke periode is de groep gepland?

- voor het hele werkjaar;
- voor een paar maanden.

Hoe vaak komt de groep bij elkaar?

- wekelijks;
- veertiendaags;
- maandelijks.

Wanneer wordt geëvalueerd?

Welke afspraken zijn gemaakt met het management?

3. Begeleide intervisie

3.1. Inleiding

Om intervisie te implementeren is het raadzaam om in eerste instantie te kiezen voor begeleide intervisie. Begeleide intervisie is een didactische werkvorm of samenstel van didactische werkvormen, erop gericht een kleine groep professionele werkers te leren als intervisiegroep te functioneren. De intervisor die dit proces begeleidt, geeft geen leiding aan het intervisie proces maar leert de betrokkenen hoe ze dat zelf met elkaar moeten doen. Begeleide intervisie is dus uitdrukkelijk een werkvorm van tijdelijke aard en kan een aantal keren herhaald worden om de implementatie van intervisie binnen een werkorganisatie te versnellen.

3.2. De rol van de intervisor bij begeleide intervisie

Een externe deskundige wordt ingeschakeld om intervisiegroepen op gang te helpen, gegeven de complexiteit van de intervisiemethode en de interculturele vraagstukken. Die is erop gericht de groep te helpen methodisch en procedureel tot duidelijke keuzen te komen, het geen impliceert dat een bij deze groep passend groepsklimaat ontstaat.

De intervisor kan bij de bespreking van interculturele vraagstukken vanzelfsprekendheden onder de loep nemen en impliciete opvattingen en normen over opvoeding zichtbaar maken. Hij of zij kan korte oefeningen inlassen waarbij deelnemers zich verplaatsen in de positie van de allochtone ouder of oefeningen waarbij deelnemers zich moeten afvragen in hoeverre zij zelf bereid zouden zijn om hun opvoedingsstijl aan te passen als ze in een andere cultuur zouden wonen.

De intervisor zal moeten stimuleren dat de gesprekken zich niet zozeer concentreren op het gedrag van 'de allochtone ouder' maar op de beroepshouding van de hulpverlener. Het gaat er immers om het denkkader van de hulpverlener te verruimen en zijn of haar handelingsrepertoire te vergroten.

Generaliserend ziet het programma van een begeleide intervisie er als volgt uit:

- met de groepsleden wordt besproken welke regels ze willen hanteren bij hun besprekingen;
- de groepsleden worden geholpen met elkaar een intervisiecontract te sluiten;
- naar behoefte kan met de groep geoefend worden in het stellen van goede vragen;
- met de groep kan worden geoefend in het onderscheiden van de verschillende fasen in een intervisiebespreking;
- de groep laten oefenen met verschillende technieken, zoals de incidentmethode, de balintmethode, rollenspel, de casemethode en discussietechniek.

De tijd die een externe deskundige nodig heeft om zich bij een intervisiegroep overbodig te maken, kan geschat worden op acht bijeenkomsten. In het algemeen geeft een groep signalen als het gevoel ontstaat dat men nu wel op eigen kracht verder kan.

3.3. Effecten van begeleide intervisie

- men leert collega's kennen en vertrouwen, praat en luistert naar elkaar;
- men leert van elkaars ervaringen in het omgaan met allochtone cliënten en de creativiteit om interculturele vraagstukken op te lossen;
- men ondervindt collegiale en deskundige ondersteuning bij het interculturele werk, ook buiten de intervisiegroep; men voelt zich niet meer op een eiland;
- men leert eigen sterke en zwakke kanten kennen en leert een gedragsrepertoire ontwikkelen dat gericht is op verandering;
- men krijgt inzicht in zichzelf, de eigen normen en waarden, vooroordelen en mogelijke misvattingen;
- men leert kijken naar eigen (on)mogelijkheden en leert externen in te schakelen op thema's die de deskundigheid van de groep te boven gaan;
- men leert de juiste vragen te stellen.

4. Samenvatting intervisie

Waarom intervisie binnen interculturele context?

- probleemoplossend leren werken;
- bevordering zelfreflectie;
- inzicht in eigen normen en waarden;
- deskundigheidsbevordering;
- collegiale samenwerking en steun;
- leren van elkaars ervaringen;
- inzicht in eigen mogelijkheden.

Wat is intervisie?

- onderling advisering ten aanzien van werkprobleem;
- in een leergroep bestaande uit gelijken;
- die binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur;
- doelgericht;
- tot oplossingen tracht te komen;
- in een autonoom ervaringsgericht leerproces.

Wat gebeurt er tijdens een bijeenkomst?

- inventariseren van problemen in het werken met allochtone cliënten;
- kiezen van een werkprobleem ter bespreking;
- analyse van het probleem;
- oefenen met verschillende werkvormen;
- evalueren van de bijeenkomst, eventueel huiswerk.

Wat doet de begeleider?

- ondersteunt het leerproces en attendeert op de interculturele component van vraagstukken;
- versterkt het eigen verantwoordelijkheidsgevoel van de deelnemers;
- bewaakt structuur, voortgang en doelstellingen;
- stelt zich terughoudend op.

Welke voorwaarden?

- gemotiveerd zijn om bij te leren;
- voorkennis o.a. rondom interculturele communicatie en de rol van de cultuur binnen opvoeding;
- voldoende deskundigheid in de groep aanwezig om adequaat interculturele vraagstukken te bespreken;
- bereidheid om de eigen houding, normen en waarden ter discussie te stellen;
- niet vrijblijvend;
- vertrouwelijk;
- afspraken vastleggen in contract.