



Intervisie bevordert
de onderlinge steun

Iris Depassé ArtWorks

Ubuntu Intervisie

Samenwerken en samen leren

Intervisie begint vaak enthousiast, maar na verloop van tijd komt de klad erin. Ubuntu Intervisie, gebaseerd op de Zuid-Afrikaanse filosofie, kan grensverleggend werken en ertoe bijdragen dat collegiale consultatie het hart van de organisatie wordt.

AUTEURS: MARJO KORREL & ANNETTE NOBUNTU MUL

Ubuntu (een woord uit de Bantoetalen van Zuid-Afrika) is een ethische filosofie die draait om toewijding en intermenselijke relaties. Het woord betekent menselijkheid, vriendelijkheid, één zijn, mens worden door anderen.

Ubuntu Intervisie in een (multidisciplinair) team biedt allereerst een veilige basis voor de professional om aandacht te geven aan de dilemma's die hij tegenkomt. Ubuntu Intervisie bevordert tegelijkertijd een constructieve, betrokken en integrale grondhouding van en tussen collega's, team, organisatie, beroeps(ethiek), cliëntsysteem en samenleving. Daarmee is Ubuntu Intervisie de verbindende schakel tussen interne en externe kwaliteitszorg, waarin 'gedeelde menselijkheid' centraal staat; tegelijkertijd is het een manier om al coachend grenzen te verleggen.

Professionals die 'met mensen werken' krijgen vaker te maken met ingewikkelde problemen. Tegelijkertijd moeten zij meer en meer voldoen aan de steeds veranderende competenties die arbeidsorganisaties van hen verwachten. Dienstverleners voelen zich soms 'gevierendeeld'. Zij moeten aan bijna onmogelijke eisen voldoen en verantwoording afleggen in protocollen en procedures. Coachingsinterventies zouden daarom niet alleen gericht moeten worden op individuen en hun intra-psychische processen. Werkgerelateerde vragen zijn ook zinvolle signalen uit de samenleving. Professionals die kennismaken met de Afrikaanse filosofie Ubuntu (zie kader), komen een schatkist aan wijsheid tegen. Wij proberen die te integreren in het coachen van teams.

Afhaken

Intervisie, of collegiale consultatie, is al decennia een gestructureerde aanpak waar-

mee in korte tijd verschillende doelstellingen behaald kunnen worden. Door regelmatig te werken met intervisie wordt de onderlinge steun binnen de groep groter en de professionaliteit van individuen en teams ontwikkelt zich verder. Mensen geven samen vorm aan een congruente en 'lerende' organisatie. Door goede intervisiebijeenkomsten voelen mensen zich individueel gesteund in de moeilijkheden die zij in de praktijk van alledag tegenkomen. Daarnaast ervaart iedereen aan den lijve dat vragen en problemen potentiële kansen zijn om zich als team en organisatie te ontwikkelen. Dit bevordert de kwaliteit en zinvolheid van het werk, het werkplezier en vermindert het percentage ziekteverzuim.

De meeste mensen hebben al goede ervaringen met verschillende intervisiemethoden. Toch zijn maar weinig intervisiegroepen een lang leven beschoren. Na een enthousiaste start komt na verloop van tijd de klad erin. Medewerkers haken dan af en het eens zo inspirerende initiatief bloedt langzaam dood.

In de praktijk zien wij enkele oorzaken:

1. Intervisiebijeenkomsten worden van bovenaf, als verplichte en extra taak, opgelegd. Innerlijke motivatie en voorwaarden als beschikbare tijd of inbedding in de organisatie ontbreken. Als mensen dan afspraken niet nakomen, worden ze

aangesproken op 'afpraak-is-afpraak'. En we weten allemaal wat dit betekent: de weerstand tegen het werken in intervisiegroepen wordt 'gebroken', terwijl het echte commitment van de betrokkenen daalt en uiteindelijk verdwijnt.

2. Deelnemers ervaren dat de ingebrachte onderwerpen te weinig diepgaand behandeld worden, ze leren te weinig nieuwe dingen en er worden thema's ingebracht die als 'lauw' of irrelevant ervaren worden.
3. Of juist het tegendeel is het geval: de ingebrachte vragen van deelnemers worden dusdanig geproblematiseerd, geïndividualiseerd of zelfs 'getherapeutiseerd' dat de inbrengers zich ongewild tot cliënt of het te redden slachtoffer gebombardeerd voelen. Op groeps- en ook organisatieniveau wordt er uiteindelijk te weinig gezamenlijk geleerd en er ontstaat ook steeds meer schroom om iets in te brengen.
4. Na verloop van tijd ontstaan er gewoontes in de interactie die de effectiviteit in de weg staan en die moeilijk te doorbreken zijn. De intervisiegroep begint op een kofiekransje te lijken of op een plek waarin men elkaar de loef afsteekt met slimme, slimmere en slimste oplossingen. De kloof tussen willen, weten en kunnen wordt almaar groter en roept meer frustratie dan inspiratie op. Vaak hangt dit samen met

Ubuntu is het
diepgewortelde
mensbesef dat wij allen
onlosmakelijk met
elkaar verbonden zijn



het feit dat de initiatieven rond intervisiegroepen te weinig ingebed zijn in de organisatie.

Onlosmakelijk verbonden

In onze praktijkervaring kan Ubuntu in intervisiegroepen fenomenen met respect belichten; dit bevordert juist voortschrijdende zinvolheid. Ubuntu is een van origine Zuid-Afrikaanse existentiële wijsheid, waarvan onze wereld veel kan leren. Ubuntu is het diepgewortelde mensbesef dat wij allen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. *“People are people through other people”*, ofwel: ik ben omdat wij zijn.

De essentie van Ubuntu laat zich in beginsel eenvoudig vertalen naar organisaties en gemeenschappen. Het betekent in de praktijk van alledag dat teamspirit, onderling vertrouwen en het gemeenschappelijk na te streven resultaat belangrijker zijn dan individuele belangen. Het betekent een voortdurend streven om gezamenlijk uit te stijgen boven het eigenbelang en om onderlinge unieke verschillen te benutten middels de kracht van dialoog, in plaats van via geïnstitutionaliseerde procedures.

Met Ubuntu wordt onderlinge verbondenheid ook het hart van de collegiale consultatie.

De intervisiegroep wordt dan bij uitstek de plek waar we veilig onszelf kunnen zijn. Van daaruit kunnen we samen reflecteren op 'wat

er is en wat nodig is', voor onszelf, ons team, onze organisatie, onze cliënt en zijn sociale context – en daarmee ook voor de samenleving. Intervisie wordt een ontmoeting om met wederzijds respect onze verschillen te ervaren. Hoe kunnen we leren van elkaar? Hoe kunnen we elkaars wijsheid en onze rijke levenservaringen toelaten in ons (werk)leven? Hoe mogen we 'fouten maken', hiervan leren en elkaar helpen? Hoe kunnen we in onze manier van samen werken en samen leren een zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving om ons heen? Om dit vorm te kunnen geven in de praktijk is een integrale manier van kijken naar professionalisering vereist.

Ubuntu & Intervisie

Respect voor het verleden is een van de pijlers van Ubuntu. Daarom is Ubuntu Intervisie niet zomaar een nieuwe methodiek. Verschillende intervisiemethoden, zoals de Balint-, Incident-, Raguse- en Themagecentreerde interactiemethode, en eerdere waardevolle intervisiebijeenkomsten kunnen mogelijk aangevuld worden met één of meer aspecten van Ubuntu Intervisie.

Hieronder geven wij een aantal uitgangspunten en hun praktische consequenties waar volgens ons Ubuntu Intervisie grensverleggend kan werken ten opzichte van de al gebruikte intervisiemethodes.



» **Om snel vooruitgang te boeken, is stil-
staan van essentieel belang**

Luisteren is net zo waardevol als spreken, weten is gediend bij twijfel en (even) niet-weten, doen is gebaat bij niet-doen. In Ubuntu Intervisie krijgen momenten van stilte, om na te denken, te mijmeren, te voelen en om te laten bezinken, expliciete aandacht. Rituelen, zoals het werken met korte meditaties of het werken met een *talking stick*, ondersteunen dit.

» **Mens en professional: wel te onderschei-
den, niet te scheiden**

De verbondenheid tussen 'persoon' en 'professional' wordt als feit en als waardevol erkend. In Ubuntu Intervisie is er dan ook alle ruimte om thema's van beide zijden, in de relatie tot elkaar, te belichten en om concrete werkvragen te koppelen aan grote en kleine levensverhalen.

» **Positieve benadering van verschillen als
leermogelijkheden**

Elke bijdrage in de ontmoeting wordt als een betekenisvol signaal gezien. Elk verschil bestaat tegelijkertijd in relatie tot het geheel en wordt ook als zodanig positief, dynamisch en procesmatig bekeken. In deze zienswijze bestaan er dus geen lastige cliënten, collega's of leidinggevenden. Lastige situaties worden opgeroepen in relatie tot alle andere betrokkenen en de dynamiek van de gehele context. In die relaties valt er dus veel te leren. Zeker bij als lastig ervaren verschillen is de neiging tot vermijden groot, terwijl juist daar prachtig lesmateriaal in te ontdekken valt.

Conformeren

In veel intervisiegroepen is het bijna vanzelfsprekend dat er na de inbreng van een werkvraag zoveel mogelijk suggesties, tips of adviezen aan de inbrenger gegeven worden. Of op z'n minst is het de bedoeling dat de inbrenger zelf op nieuwe ideeën komt.

In veel gevallen conformeren deelnemers zich aan deze 'regel' en passen de eigen behoeften dan in de mal van 'zo hoort het'. In Ubuntu Intervisie wordt aan de inbrenger van een vraag

of dilemma gevraagd: wat heb jij nu nodig van je team/collega's? Daarbij wordt steeds weer benadrukt dat elke wens of behoefte van de inbrengers legitiem en leerzaam is. Inbrengers mogen ook vragen om complimenten van hun collegae, of vragen of hun teamgenoten enkel en alleen maar even empathische reacties geven.

Inbrengers leren hierdoor stil te staan bij de essentie van hun eigen behoeften, deze te (h)erkennen, ze leren beter om hulp te vragen en om in de samenwerking de gewenste steun te creëren. Luisteren naar wat de inbrengers nodig hebben, voorkomt dat mensen elkaar overladen met goedbedoelde, maar onnodige adviezen en een frustrerende concurrentiestrijd van goede, betere en beste oplossingsstrategieën.

Oogst leerproces

We beïnvloeden met wie we zijn onze omgeving en worden tegelijkertijd ook zelf daardoor beïnvloed. Om die reden is er altijd een relatie tussen de thema's en vragen die individuele deelnemers aan intervisiegroepen inbrengen en de grotere, wat verder weg gelegen, thematiek van 'het veld'. Soms zijn die verbanden moeilijk zichtbaar.

Steeds weer opnieuw ervaren we hoe belangrijk het is om verder te kijken dan de scheidslijnen die ogenschijnlijk lijken te bestaan. Er blijken tussen de te onderscheiden (maar niet te scheiden) onderdelen vaak leerzame parallelprocessen werkzaam, waarvan iedereen veel kan leren.

Vaak heeft de thematiek van de inbrengers een directe relatie met de leer- en ontwikkelpunten van degenen die bij de casuïstiek betrokken zijn. Het opsporen van deze parallellen is iedere keer weer boeiend en verrassend. En de oogst van het leerproces van een deelnemer of de groep blijkt dan van grote waarde voor de omgeving. Daarom worden in Ubuntu Intervisie die relaties tussen de verschillende onderdelen heel specifiek onderzocht en belicht. Het gemeenschappelijk doel, in dit geval de Ubuntu Intervisie, wordt van begin af aan krachtig onderbouwd en verbonden met de

If you want to go fast,
go alone
If you want to go far,
go together



doelstelling van organisatie, team, medewerker, beroepsethiek, klantsysteem en maatschappelijk belang en vice versa.

Ubuntu Intervisie is hiermee onlosmakelijk verbonden met de waarden en visie van de organisatie. De inbedding van Ubuntu Intervisie in de organisatie is dan ook voortdurend een expliciet aandachtspunt. Het is van het grootste belang dat de organisatie een contextbewust zijn voor haar medewerkers stimuleert en dat erkenning, respect en verbondenheid als kernwaarden in alle gelaagdheden en niveaus van de organisatie uitgedragen worden.

Hoe wil de organisatie door de buitenwacht gezien worden? En hoe is dit zichtbaar in de onderlinge communicatie en samenwerking? Wordt het belang van intervisie alleen met de mond beleden of worden de bijeenkomsten ook van harte gefaciliteerd. Wordt de oogst van het leerproces ook daadwerkelijk ter harte genomen en in acties omgezet? Bijvoorbeeld in de POP-gesprekken met medewerkers en in visie- en strategiesessies in het managementteam.

EPOS

Een belangrijke fase in elke Ubuntu Intervisiebijeenkomst is de reflectie op de vragen of thema's van de inbrengers. We vatten deze vragen in het acroniem EPOS.

E- Wat heb ik op *existentieel* gebied geleerd over mijzelf?

P- Wat heb ik geleerd als *professional*? Wat hebben wij als team van professionals geleerd?

O- Welke wijsheid kunnen we als team gezamenlijk bijdragen aan het hart van onze *organisatie*?

S- Welke betekenis heeft deze bijeenkomst en wat hebben we geleerd voor onze klant/ cliënt en zijn sociale context en daarmee onze *samenleving*?

Betrokken Besluitvorming

Een gezamenlijk gedragen besluit is het fundament van vruchtbare samenwerking. In onze ogen is het een 'must' voor de invoering en implementatie van Ubuntu Intervisie. Het voorbereidende proces is in onze ogen de meest belangrijke activiteit.

Wij noemen dit 'Betrokken Besluitvorming'. Deze is afgeleid van de essentie en methodiek van de *indaba*, de van Ubuntu afgeleide dialoog in Zulu- en Xhosa-gemeenschappen, om in gezamenlijk overleg tot besluiten te komen over belangrijke onderwerpen. Dit proces vereist een nauwkeurige en zorgvuldige begeleiding en lijkt tijdrovend. Maar de weg van erkenning en respect voor de verschillende behoeften van de deelnemers vergroot het draagvlak voor de intervisie. Nelson Mandela citeerde graag een bekend Afrikaans spreek-

woord: “If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.”

Hierna enkele essentiële ingrediënten van Betrokken Besluitvorming:

- **Persoonlijke verhalen**

Met respect voor wat mensen ook níét willen delen – en de waarden en visie die daar achter liggen – wordt door het vertellen van levensverhalen in de ontmoeting het onderlinge vertrouwen verdiept en de basis gelegd om samen verder te leren en te werken.

Onlangs zijn wij betrokken geraakt bij een team dat zich eerst verdiept had in de Contextuele Benadering van I. Nagy. Alle teamleden hadden een eigen ‘genogram’ gemaakt waarin zij hun eigen ontwikkelingsthema’s onderzocht hadden in relatie tot hun familiegeschiedenis door de generaties heen. Hierdoor werden werkvragen ook in een bredere context geplaatst.

- **Individuele vragen en gemeenschappelijke doelen**

Ubuntu Intervisie wordt zorgvuldig en expliciet besproken. De deelnemers kennen de uitgangspunten van deze manier van werken, weten wat dit concreet betekent voor de manier waarop er omgegaan wordt met alle (verschillende) input en wat dit voor henzelf, hun team, organisatie en hun bijdrage aan de samenleving zou kunnen betekenen. Het waartoe is dan in ieder geval, qua doelen en mogelijke resultaten, duidelijk.

- **Bezwaren als leidraad om op verder te bouwen**

Het is verleidelijk om zo snel mogelijk over te gaan tot het werken met intervsiemethoden. Maar dan zouden we de

belangrijkste sleutel om te komen tot Betrokken Besluitvorming niet gebruiken. Voor alle deelnemers is het van groot belang om gezien en erkend te worden in hun unieke verschillen. In deze fase wordt uitgebreid stilgestaan bij ieders bezwaren. Wat heb jij tegen deze doelen en tegen de praktische consequenties van deze werkwijze? Waar ben je bezorgd of bang voor? Wat zie je als mogelijke nadelen of gevaren? Wat zijn voor jou fundamentele bezwaren of grenzen? Mogelijke weerstand krijgt alle ruimte, elke inbreng is een constructieve bijdrage en in elk bezwaar schuilt de wijsheid van dat individu die tegelijkertijd van waarde kan zijn voor de hele groep.

Groepsnorm

Ons valt op dat iemands inbreng aanvankelijk meestal door de andere teamleden opgevat wordt als een ‘bevel’ of groepsnorm. Het is van belang dat deze ‘triggers’ onderkend en ontzenuwd worden. De signalen van zorg worden wel gezien als voorwaarden voor echte betrokkenheid, maar niet als ‘groepsbesluit over de te volgen werkwijze’.

In het verdere gesprek hierover wordt gefocust op eigen verantwoordelijkheid *in dialoog* met de anderen. Degenen die

Dit gaan om die aarde
wat tussen ons lê saam
te ontdek

bezwaren inbrengen, worden gestimuleerd om professioneel onderbouwd *in dialoog* met teamgenoten hun argumenten te verduidelijken. De inbrengers worden vervolgens uitgenodigd om te kijken naar de consequenties die deze bezwaren of bezorgdheden hebben voor hun bijdrage aan de intervisiegroep. Enkele vragen zijn hierin belangrijk: Wat kan ik zelf doen om te voorkomen of te beveiligen waar ik bezorgd voor ben? Wat zijn wellicht nog andere opties voor mij om hiermee om te gaan? En wat heb ik hierin nodig van mijn collega’s?

De andere teamleden denken proactief na over concrete hulp/handreikingen aan de inbrenger(s). Wat kan ik voor deze persoon doen om zowel zijn bezwaar serieus te nemen als de voortgang van goede intervisie te bevorderen?

Hierover worden ook concrete onderlinge afspraken gemaakt, waardoor de goede inbreng en intenties van eenieder geborgd worden.

‘Geen fundamenteel bezwaar’

Hierna worden de deelnemers gevraagd om commitment te geven op basis van het ‘geen fundamenteel bezwaar-principe’. De vragen luiden: Kun je nu, ondanks jouw zorgen en bezwaren, door wat we nu met elkaar besproken en afgesproken hebben, volmondig ‘ja’ zeggen tegen Ubuntu Intervisie? Kun je je vanaf nu volledig op onze gemeenschappelijke doelen richten, tenzij er (nog steeds of opnieuw) een fundamenteel bezwaar op tafel komt?

Indien dit laatste ergens in het verdere proces het geval is, zal worden stilgestaan bij ‘bezwaren als leidraad om op verder te bouwen’.

Afspraken en inbedding

Vanuit de opgebouwde basis en vanuit het commitment dat uitgesproken is, worden concrete afspraken gemaakt over de voortgang. Hierbij wordt ook expliciet aandacht gegeven aan de context en inbedding in de organisatie. De deelnemers worden uitgenodigd om over de grenzen van hun eigen groep te kijken. Wie zijn wel bij het gezamenlijke werk betrokken, maar (nu) niet aanwezig in deze groep? Hoe en door wie worden zij actief betrokken bij de resultaten van het gezamenlijke leren van de intervisiegroep? Welke mensen, buiten dit team, deze afdeling of zelfs deze organisatie, kunnen baat hebben bij wat deze groep onderzoekt

en leert? Hoe en door wie worden zij actief betrokken?

Vanzelfsprekend worden de gemaakte afspraken schriftelijk vastgelegd en nieuwe bijeenkomsten worden gepland.

Net zomin als het mens- en wereldbeeld van Ubuntu zich laat ‘vangen’ in een methodiek, geldt dit ook voor de Ubuntu Intervisie. Deze zal tot haar recht komen als weer een nieuwe procedure of stappenplan. Het gaat om het zien van verbanden en aangaan van verbanden. *“Dit gaan om die aarde wat tussen ons lê saam te ontdek.”* ■

Marjo Korrel (1955) is initiator, trainer en coach van Deïnthe Interventiekunde, associé van diverse samenwerkingsverbanden en redactielid TvC.

Annette Nobuntu Mul (1960) is founder van KernTact & Partners, Stichting Ubuntu Nederland en redactielid TvC. Als Gestalt Therapeut & Supervisor en Executive Coach is zij al ruim vijftien jaar werkzaam in Nederland en Zuid-Afrika.

Inspiratiebronnen

- Leontine van Hooft, *De kracht van Afrikaans denken*. Uitgeverij Thema.
- Jeroen Hendriksen, *Intervisie bij werkproblemen*. Uitgeverij Nelissen.
- Sociocratisch Centrum Nederland.
- Ingelaste ‘indaba’ (traditionele Zuid-Afrikaanse consultatieronde), op klimaatop Parijs (2015), begeleid door de Franse minister Laurent Fabius, met dr. Barbara Nussbaum, dr. Dumisani Magadlela, Kubeshini Govender, openbaar bestuur Western Cape, Gladys Pango (eigenaresse van een B&B in township Khayelitsha), Tom Moses (acteur en oud-gevangene op Robben Island) en de Desmond & Leah Tutu Legacy Foundation.