

time → out

Begeleide intervisie voor
de direct leidinggevende
en meewerkend voorman

Aukje Smit en Ella Bohnenn
Januari 2007





► Inleiding

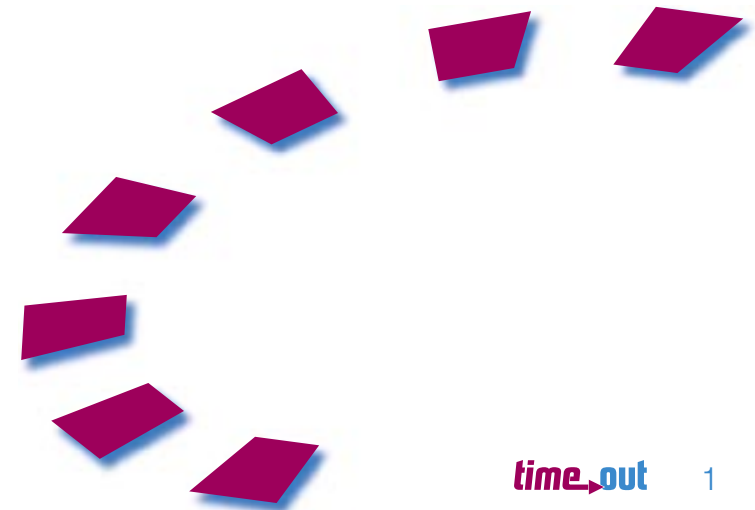
De economie trekt aan, de werkloosheid daalt en de gevolgen van de vergrijzing zijn nu al zichtbaar op de werkvloer. Tegelijkertijd komen er minder jongeren op de arbeidsmarkt en heeft ruim een kwart van de Nederlandse beroepsbevolking, twee miljoen mensen, geen startkwalificatie. Toch hebben werkgevers goed opgeleide mensen nodig die flexibel inzetbaar zijn. Investeren in personeelsontwikkeling is een keiharde noodzaak.

Met deze brochure willen we werkgevers inspireren om daarbij ook eens te focussen op de direct leidinggevenden van die laagopgeleide werknemers. Zij zijn namelijk de sleutel om deze groep in beweging en aan het leren te krijgen. Maar zij hebben ook zelf niet altijd het juiste opleidingsniveau. Bedrijven kunnen deze leidinggevenden veel beter ondersteunen en faciliteren.

Tegen deze achtergrond bedacht TNO het project Time Out, begeleide intervisie voor direct leidinggevenden van laagopgeleide werknemers. Time Out staat voor even los komen van de dagelijkse werkdruk, de tijd nemen om te reflecteren op het werk en te leren van elkaar.

In vier organisaties zijn pilots met Time Out uitgevoerd. Daaruit blijkt dat ook mensen die niet gewend zijn om te reflecteren op hun werk, dat onder begeleiding wel kunnen. Direct leidinggevenden leren van elkaar én van hun begeleider. En daarvan heeft iedereen profijt: de organisatie, de leidinggevenden zelf en de medewerkers waaraan zij leidinggeven.

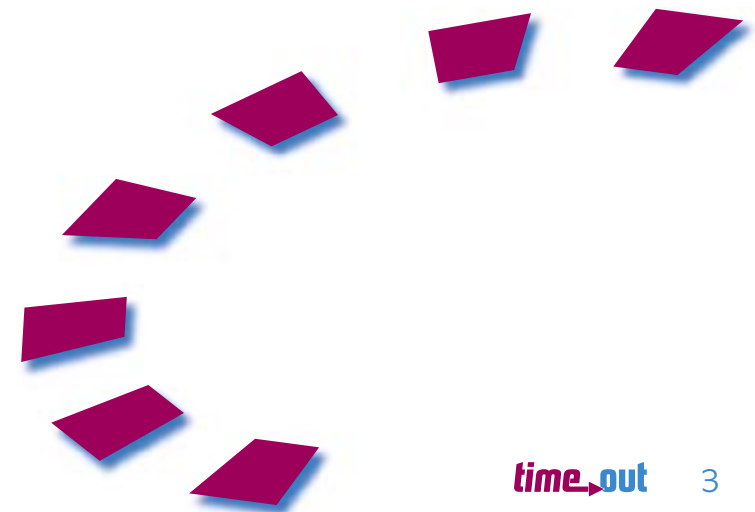
In deze brochure gaan we in op de achtergronden van Time Out en op de belangrijkste ervaringen en leerpunten.





► Inhoud

Focus op direct leidinggevenden	5
Time Out begeleide intervisie	7
Wat zijn de ervaringen?	9
Wat levert het op?	11
Ook een Time Out voor uw medewerkers?	13
De deelnemende organisaties	15
Meer weten?	16





► Focus op direct leidinggevenden

Direct leidinggevenden vervullen een cruciale rol als het gaat om de inzetbaarheid van laagopgeleide werknemers. Zelf zijn deze leidinggevenden vaak ook lager opgeleid. Ze voelen zich heel verantwoordelijk, maar hebben weinig bevoegdheden. Toch stellen werkgevers hoge eisen. Een Time Out is dan ook geen overbodige luxe.

Waarom focus op direct leidinggevenden?

Veranderingen gaan snel, ook in het werk. Werknemers moeten (leren) omgaan met nieuwe technologische (hulp)middelen, andere protocollen en werkwijzen. En ook lager opgeleiden moeten eraan geloven. Steeds vaker zijn vaardigheden nodig die vroeger niet of veel minder belangrijk waren: sociale vaardigheden, flexibiliteit, lees- en schrijfvaardigheden en ICT-vaardigheden.

Om de ontwikkelingen bij te houden, moeten werknemers ervoor zorgen dat ze 'employable' zijn. Voor degenen met weinig opleiding valt dat niet mee. Zij hebben vaak een negatieve houding ten opzichte van leren, bijvoorbeeld door slechte ervaringen in het verleden of omdat ze niet weten waarom scholing nodig is. Zij moeten 'in beweging komen'.

De direct leidinggevende is de aangewezen persoon om medewerkers te informeren over ontwikkelingen in het werk en de noodzaak van scholing. Hij kan hen ervoor motiveren én erbij begeleiden. Op die manier kan hij ervoor zorgen dat goede werknemers behouden blijven voor de organisatie en dat laagopgeleide werknemers leren op de werkplek en bijgeschoold worden. De direct leidinggevende speelt een cruciale rol in de veranderende en krappe arbeidsmarkt.

De positie van direct leidinggevenden

In hun functie staan direct leidinggevenden dicht bij de medewerkers. Sommige leidinggevenden zijn meewerkend voorman of -vrouw. Ze maken deel uit van een team, maar moeten het team ook sturen. Ze hebben leidinggevende taken, maar vaak weinig bevoegdheden. Tegelijk voelen ze zich wel heel verantwoordelijk voor het goed draaien van de afdeling.

In veel bedrijven hebben direct leidinggevenden weinig contact met collega's in dezelfde positie. Impliciet wordt er van alles van hen verwacht, maar

er wordt niet op gestuurd en als er echt wat aan de hand is, worden ze vaak gepasseerd. Ze zien niet altijd waar hun verantwoordelijkheid begint, en waar die ophoudt en voelen zich het sluitstuk van de organisatie: 'we moeten van alles, we mogen niks en we weten niks.' Hier ligt de kiem voor een contraproductieve klaagcultuur.



“Goed om meningen van anderen te horen en hun oplossingen eens uit te proberen.”

Time Out

Time Out is even een pas op de plaats, even uit de dagelijkse routine, afstand nemen en reflecteren op het werk. Voor een Time Out is tijd nodig. Tijd die er steeds minder is door alle bezuinigingen en efficiencymaatregelen van de afgelopen decennia. Tijd die direct leidinggevenden wel nodig hebben. Want zonder reflectie kunnen ze niet leren van ervaringen, kunnen ze veranderingen in het werk geen plaats geven en hun medewerkers niet goed begeleiden bij scholing en leren op de werkplek. Begeleide intervisie is een methode waarbij zo'n reflectiemoment gecreëerd wordt. Vandaar de naam Time Out.

Het 5 – stappenplan

Stap 1: Kiezen van een werkprobleem

Stap 2: Vragenronde

Stap 3: Wat is er aan de hand?

Stap 4: Advies van de groep

Stap 5: Reactie op het advies

Feedbackregels

1. Wacht niet te lang, zeg het zo kort mogelijk na de gebeurtenis

2. Zeg het gedrag dat je ziet: "Ik zie/ik hoor..."

3. Noem daarna het effect op jou: "Daardoor voel ik... en dat vind ik..."

4. Vraag een reactie: "Begrijp je dat?" of "Snap je dat?" of "Oké?"

5. Wacht op een reactie.

6. Geef ook feedback als het goed gaat.

► Time Out begeleide intervisie

Intervisie vraagt goede communicatieve vaardigheden van de deelnemers en dan nog is het voor veel mensen lastig om de methodiek onder de knie te krijgen. Maar intervisie 'onder begeleiding' is ook een optie. In het project Time Out is daarmee ervaring opgedaan bij direct leidinggevenden en meewerkend voormannen in organisaties met veel laagopgeleide werknemers.

Wat is intervisie?

Intervisie is een methode om met collega's of vakgenoten in een groep te leren van ervaringen in het werk. Eén van de deelnemers brengt een werkprobleem in, dat probleem wordt van alle kanten bekeken, waarna de andere deelnemers adviezen geven. Door met elkaar te praten over problemen, manieren van werken en gevonden oplossingen wordt de eigen kennis verbreed en komen andere gedragsmogelijkheden in beeld.

Ook voor lager opgeleiden?

Het bespreken van werkproblemen vereist een duidelijke gespreksstructuur. En dat vraagt veel van de deelnemers: sociale- en communicatieve vaardigheden, zelfreflectie en leervermogen, openstaan voor ervaringen en feedback van anderen.

Werkgevers en trainers denken bij laagopgeleide werknemers meestal niet aan de mogelijkheid van intervisie omdat die groep over het algemeen weinig ervaring met het bespreken van werkproblemen heeft. Ze zijn gewend te handelen in hun werk, en niet om te praten over hun werk. Intervisie 'onder begeleiding' is echter ook een optie. De begeleider zorgt dan voor de benodigde gespreksstructuur.

Het project

In het project Time Out is bij vier organisaties een half jaar ervaring opgedaan met begeleide intervisie voor direct leidinggevenden in organisaties met veel laagopgeleide werknemers. De begeleiding was structureel van aard en werd gegeven door een professional met feeling voor de doelgroep en kennis van wat er speelt op de werkvloer. De meeste leidinggevenden hadden veel praktijkervaring, maar een laag opleidingsniveau (maximaal MBO-2 niveau). Allemaal waren ze werkzaam in een veranderende organisatie waarbij leren en scholing, van hoog tot laag, werd gestimuleerd. Achterin deze brochure staat meer informatie over de organisaties die meededen aan Time Out.

Hoe ziet de begeleide intervisie eruit?

In de bijeenkomsten, die twee uur duren, worden gemiddeld twee werkproblemen uitgediept en besproken volgens het 5-stappenplan (zie illustratie 1). De crux van dit 5-stappenplan is, dat het de groepsleden dwingt om niet meteen met adviezen en mogelijke oplossingen te komen. Ze moeten eerst doorvragen om het probleem helder te krijgen. Hoe duidelijker het probleem, hoe relevanter de adviezen. Na de bespreking van de situaties is er tijd om een pas op de plaats te maken 'wat heb ik geleerd?' en 'waar wil ik de komende tijd op letten?' De volgende bijeenkomst komt de begeleider daarop terug. Zo wordt een leerproces gecreëerd, de cirkel is rond.



"Door Time Out kreeg ik door dat ik niet langer moest wachten. Ik heb er werk van gemaakt."

Kaartjes als hulpmiddel

Om uitleg te geven aan de groepsleden over het project en de methodiek is informatie op kaartjes gezet. Gedurende het project zijn nieuwe kaartjes gemaakt, bijvoorbeeld over vragen stellen (open en gesloten), weerstand bij scholing, ander gedrag leren, feedbackregels, laaggeletterdheid en fouten maken. Het taalgebruik is kort en simpel. De kaartjes worden op het juiste moment uitgedeeld, als blijkt dat de kennis ontbreekt. Ze zijn een hulpmiddel om kennis uit te breiden en eigen te maken. Er zijn drie soorten kaartjes:

- kaartjes over de methodiek begeleide intervisie
- kaartje 'hoe doe ik ...?' (zie illustratie 2).
- kaartjes met achtergrondinformatie.



► Wat zijn de ervaringen?

Het hanteren van het 5-stappenplan is niet eenvoudig voor de deelnemers. Ze hebben moeite met reflecteren op het eigen gedrag. Structurele begeleiding is daarom een belangrijke succesfactor. Het project laat zien waar de direct leidinggevenden tegenaan lopen in de praktijk. De kaartjes met achtergrondinformatie zijn een goed hulpmiddel.

Begeleiding is cruciaal

Dankzij Time Out hebben de leidinggevenden een plek om met 'gelijken' werkproblemen te bespreken. Die plek hadden ze nog niet en daaraan was veel behoefte. De duidelijke structuur van het 5-stappenplan biedt de groepsleden houvast. Maar de deelnemers vinden het niet makkelijk. Ze hebben de neiging om door elkaar te praten, om onmiddellijk over te gaan op adviezen en steken elkaar aan als het gaat om mopperen op de organisatie. De begeleider moet dan ook vaak ingrijpen. Om de structuur te bewaren, maar ook om de groepsleden inhoudelijk op het juiste spoor te krijgen.

Na verloop van tijd zien de deelnemers wat het effect is van het praten volgens het 5-stappenplan. Ze gaan beter luisteren, niet alleen in de intervisiebijeenkomsten, maar ook in gesprekken met medewerkers. Ze leren doorvragen en merken dat achter een vraag of een probleem van een medewerker soms een heel andere vraag verborgen ligt.

Wij en zij

Om goed te kunnen functioneren zijn de direct leidinggevenden afhankelijk van de managementlagen boven hen. En deze functioneren niet altijd naar hun genoegen. Eén en ander kan ontaarden in gemopper en in zij-denken. 'Zij' is het hogere management, de directie, P&O: 'zij doen maar, zij zoeken het maar uit, zij luisteren toch niet'. Deze manier van denken kan leiden tot onvrede en passiviteit. Maar ook tot weinig reflectie op het eigen gedrag bij werkproblemen.

In het project Time Out werd deze houding zichtbaar in de problemen die werden ingebracht en de gesprekken die volgden. Belangrijk is dat de begeleider dit gedrag probeert om te buigen in meer effectief gedrag. Mopperen mag, en als er structurele problemen zijn in de organisatie waar de leidinggevenden last van hebben, dan moet dat

worden aangepakt. Maar tijdens intervisie is ook de eigen houding van belang. De vraag die de groepsleden leren stellen is: wat kan ik er zelf aan doen?



"Het is goed om te merken dat ook anderen met dit soort problemen zitten. Het ligt dus niet alleen aan mij."

Wat voor problemen en vragen hebben de leidinggevenden?

Time Out geeft een goed beeld van de vragen en problemen waar de direct leidinggevenden tegenaan lopen. De situaties die worden ingebracht gaan vooral over:

- Problemen met medewerkers die niet goed functioneren: de kantjes er vanaf lopen, veel verzuimen, taken niet goed uitvoeren, niet aanspreekbaar zijn. De deelnemers vragen zich af hoe doe ze medewerkers op zo'n manier kunnen aanspreken dat de ander zijn gedrag verandert.
- Problemen met de organisatie en de eigen positie daarbij: te weinig informatie krijgen, omgaan met veranderingen en deze doorvoeren op de werkvloer, weinig of geen sanctiemogelijkheden hebben, onduidelijke regels, taken, verantwoordelijkheden, niet goed aangestuurd worden door het afdelingshoofd.
- Problemen met het stimuleren van ontwikkeling bij de medewerkers: weerstanden bij medewerkers, onduidelijk opleidingsbeleid, cursussen die niet aansluiten bij de vraag, het geleerde niet kunnen toepassen in het werk, slechte planning van cursussen.



► Wat levert het op?

De deelnemers hebben behoefte aan achtergrondinformatie, maar niet op een theoretische manier. De kaartjes zijn daarom een goed hulpmiddel. Het blijkt dat ook mensen die niet gewend zijn om te reflecteren op hun werk, dat onder begeleiding wel kunnen. De deelnemers leren daadwerkelijk van elkaar én van de begeleider. Ze worden gestimuleerd om problemen in het werk aan te pakken.

Opbrengsten

Begeleide intervisie voor de direct leidinggevende en meewerkend voorman levert het volgende op:

- Uitbreiding handelingsrepertoire. De deelnemers worden zich bewust van het effect van hun gedrag in bepaalde situaties. Doordat ze horen hoe collega's met die situaties (zouden) omgaan en waarom, wordt hun handelingsrepertoire groter.
- Beter opgewassen tegen problemen. De deelnemers merken dat ze niet de enige zijn die bepaalde situaties moeilijk vinden. Ze herkennen elkaars vraagstukken, voelen zich daardoor gesteund en beter opgewassen tegen lastige situaties.
- Inzicht in de eigen positie. De deelnemers krijgen meer inzicht in veranderingen, waarom die nodig zijn en wat er nodig is vanuit de organisatie om (nieuwe) taken goed uit te voeren.
- Meer actie en ondernemerschap. De deelnemers leren dat klagen en afwachten meestal niet helpen bij problemen. Ze gaan nadenken over hun eigen rol, worden gemotiveerd om in actie te komen en zaken eens op een andere manier aan te pakken.
- Oefening in gespreksvaardigheid. De deelnemers leren tijdens de bijeenkomsten om beter te luisteren, open vragen te stellen en dóór te vragen. Ze gaan bewuster om met het geven van (positieve) kritiek, niet alleen in de intervisiegroep, maar ook daarbuiten.
- Meer betrokkenheid. Deelnemers waarderen het dat ze de gelegenheid krijgen om met collega's over ontwikkelingen en lastige situaties in het werk te praten. Daaraan was veel behoefte. Ze voelen zich meer serieus genomen door de organisatie.



“Samen nadenken over een probleem levert betere oplossingen op, en meer vertrouwen in de aanpak waar je uiteindelijk voor kiest.”

Onverwachte uitkomst?

De uitkomst dat begeleide intervisie een goede leervorm is voor lager opgeleiden, is niet zó gek.



► Ook een Time Out voor uw medewerkers?

Begeleide intervisie kan de direct leidinggevende en meewerkend voorman 'in beweging' en aan het leren krijgen en vandaar uit ook de medewerkers op de werkvloer. Maar begeleide intervisie wordt niet vanzelf een succes. Er moet natuurlijk wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

Draagvlak bij de top, serieus nemen

De directie moet het belangrijk vinden dat het lagere management empowert en moet daarin willen investeren. Helderheid geven over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de deelnemers is een eerste stap. Daarop aansturen is de volgende. De derde stap is faciliteren en ondersteunen, bijvoorbeeld met een Time Out, begeleide intervisie.

Helder doel en kader, goed communiceren

Op welk probleem of welke vraag is begeleide intervisie een antwoord? Wat is de relatie met andere leer- en ontwikkelactiviteiten binnen de organisatie? Deelnemers moeten weten waaraan ze beginnen, waarom de organisatie het belangrijk vindt en wat ze eraan kunnen hebben. Als de communicatie daarover niet goed verloopt, zijn ze veel minder gemotiveerd om mee te doen.

Open karakter

Deelnemers moeten zaken kunnen inbrengen waar ze zelf 'mee zitten'. De organisatie moet dat willen en er de ruimte voor geven. Begeleide intervisie kan wel ingevoerd worden als ondersteuning bij een nieuwe taak/verantwoordelijkheid of bij een organisatieverandering, maar de deelnemers zullen daar alleen over gaan praten als ze daadwerkelijk tegen zaken aanlopen of lastige kwesties (willen) oppakken.

Goede begeleider

Veel aandacht is in het begin nodig voor het aanleren van de methode en vertrouwen krijgen in elkaar. Een goede begeleider die daarmee kan omgaan én met de laagopgeleide doelgroep is cruciaal. Ook moet hij bekend zijn met de praktijk op de werkvloer, achtergrondinformatie over leidinggeven kunnen geven en beschikken over een gezonde dosis humor.

Geschikte plek, voldoende tijd

Begeleide intervisie moet plaatsvinden op een voor de deelnemers prettige locatie. De ruimte gezellig maken kan daarbij helpen, dus een bloemetje, koffie/thee en koekjes erbij. Daarnaast moeten de deelnemers in werktijd kunnen meedoen, gemiddeld twee uur per maand.



“Het mooie van Time Out is dat je hoort wat er bij de andere afdelingen speelt. Dan kun je vergelijkingen maken.”



► De deelnemende organisaties

Baas Groep BV

Baas Groep BV is een installatiebedrijf met ruim 1100 medewerkers. Het bedrijf heeft pas sinds enkele jaren een afdeling P&O. In het verleden werden scholingseisen weinig gesteld. Nieuwe medewerkers konden het werk in de praktijk leren. Maar nu blijkt dat een deel van de medewerkers cursussen zoals VCA of 'veilig werken aan de weg' keer op keer niet haalt. Opdrachtgevers stellen hogere eisen en technieken worden ingewikkelder. Baas wil daarom een omslag bewerkstelligen, mensen moeten mondiger worden, vaardiger en uit de rol komen van: 'er kan niks, er mag niks, het moet van boven komen'. Time Out is uitgevoerd bij direct leidinggevenden van medewerkers installatie- en kabelwerk. Het gemiddelde opleidingsniveau van de deelnemers was MBO-2.

Zuster Kueter Stichting

Zuster Kueter Stichting is een organisatie met verpleeg- en verzorgingshuizen in Noord-Holland. Er werken zo'n 850 mensen. De stichting werkt aan een betere dienstverlening en heeft in dat kader het cultuurveranderingstraject Planetree opgezet. De direct leidinggevenden van de facilitaire dienst lopen daarbij aan tegen weerstanden. Bovendien hebben ze niet altijd voldoende kwaliteiten om medewerkers goed te begeleiden. De organisatie vindt dat een probleem, ook omdat het opleidingsniveau en het niveau waarop medewerkers functioneren daalt. Goede leidinggevende vaardigheden zijn dan nog belangrijker. Time Out is uitgevoerd bij direct leidinggevenden van medewerkers uit de facilitaire dienst. Het gemiddelde opleidingsniveau van de deelnemers was MBO-2 en 3.

SWZeist

SWZeist is een sociale werkvoorzieningsbedrijf dat werk biedt aan zo'n 500 voor de WSW-geïndiceerden. Het bedrijf zit midden in een veranderingsproces, een omslag van productie- naar ontwikkelbedrijf. Voor de medewerkers is dat een grote verandering. De meewerkend voormannen hebben er ook mee

te maken. Zij moeten weerstanden bij WSW'ers wegnemen, maar kampen zelf ook met vooroordelen. Veel meewerkend voormannen denken dat hun medewerkers 'het toch nooit leren' en zien niet altijd de noodzaak van de verandering in. Time Out is uitgevoerd bij een groep meewerkend voormannen. Het gemiddelde opleidingsniveau van de deelnemers was MBO-1.



"Ik heb geleerd minder snel te oordelen en om door te vragen als ik bepaalde beslissingen niet begrijp."

Gemeente Gemert-Bakel

Bij de gemeente Gemert-Bakel loopt sedert 2004 een veranderingsproject met als doel meer 'professionele ambtenaren' die zich flexibel en klantgericht opstellen. Het Werkterrein Onderhoud heeft daarnaast te maken met de invoering van zelfsturende teams. Teamleiders begeleiden zes wijkteams en hebben zowel 'grijs' als 'groen' in hun dienstenpakket. Ze hebben een training communicatie gehad en sommigen krijgen daarnaast persoonlijke coaching. Maar veel teamleiders vinden begeleiden en motiveren van medewerkers nog moeilijk. Ook de zelfsturende teams functioneren nog niet optimaal. Time Out is uitgevoerd bij een groep teamleiders van het Werkterrein Onderhoud. Het gemiddelde opleidingsniveau van deelnemers was MBO-1 en 2.

► Meer weten?

In de kenniseconomie is een goede employability van lager opgeleide werknemers van groot belang. TNO ontwikkelt methoden/instrumenten voor HR-beleid die aansluiten bij de praktijk aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Een voorbeeld is Time Out, begeleide intervisie voor de direct leidinggevende en meewerkend voorman. Neem voor meer informatie over de ontwikkelde producten in Time Out contact op met Aukje Smit, aukje.smit@tno.nl, 023 5549 962.

Meer informatie over onze activiteiten op het terrein van arbeidsparticipatie en de onderkant van de arbeidsmarkt is te vinden op www.tno.nl/arbeid/arbeidsparticipatie.

Time Out. Begeleide intervisie voor de direct leidinggevende en meewerkend voorman

TNO Kwaliteit van Leven
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94
www.tno.nl/arbeid

Deze publicatie is te bestellen via:

F 023 554 93 94
E receptie@arbeid.tno.nl

Auteurs

Aukje Smit en Ella Bohnenn

Met medewerking van

Saskia Andriessen, George Dekker en Jos Sanders

Ontwerp

Ideart / Karin Hackfoort

Fotografie

Otto Snoek

Locatie fotografie

SW Zeist

Druk

Aeroprint, Ouderkerk a/d Amstel

ISBN-nummer

978-90-5986-231-9

2007 TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

