

Beschouwingen

Groepsinterview: een logische stap voor zelfevaluatie en teamontwikkeling

P.C.M. BARTELS¹ en A. LÜTJENS²

Door onderlinge uitwisseling van persoonlijke ervaringen in een vertrouwde omgeving verwerven deelnemers aan groepsinterview meer inzicht in het eigen functioneren. Daarnaast is bevordering van onderlinge communicatie tussen beroepsbeoefenaren en het leren van elkaars ervaringen belangrijk voor optimale beoefening van de klinische chemie in verschillende settings.

Trefwoorden: groepsinterview; zelfevaluatie; management

In bedrijven waar de dominante bijdrage van medewerkers veeleer op kennis is gebaseerd dan op fysieke arbeid, leiden traditionele managementstijlen tot spanning (1). De kwaliteit van professionals in leidinggevende posities wordt immers niet alleen bepaald door strikt vakinhoudelijke kennis, doch evenzeer door sociale aspecten en communicatieve vaardigheden. De duizendpoot, die in zijn eentje het gehele bedrijf runt, wordt een steeds zeldzamer fenomeen. De steeds korter wordende halfwaardetijd van specialistische en technologische kennis, de noodzaak tot voortdurende innovatie en de invloed van de ontwikkeling van teamgeest (synergie!) noopt tot een voortdurende herbezinning op de werkprocessen van leidinggevend en professionals. Bij organisatorische beheersing bestaat er in principe altijd een spanningsveld tussen hiërarchie en professionele autonomie (2). Kritische reflectie hierop kan resulteren in een constructieve ontwikkeling van de collectieve ambitie van een team (3). De mate waarin de professional zich kan identificeren met de normen en waarden van de organisatie zijn in hoge mate bepalend voor de arbeidssatisfactie. Kwaliteit, productiviteit en de wijze van taakrealisatie worden gekatalyseerd door de intrinsieke uitdagingen die de job biedt (4). Er dient derhalve zorgvuldig voor gewaakt te worden dat hiërarchische verbanden de neiging tot zelforganisatie van de professional niet onnodig belemmeren (1). Uit het oogpunt van systematische bevordering van integrale kwaliteitszorg wordt expliciete aandacht voor verscheidene aspecten van leiderschap ten zeer-

ste aanbevolen. In een managementteam dragen de leden een gezamenlijke verantwoordelijkheid (5). Participatief leidinggeven stelt hoge eisen aan het kunnen meeluisteren, meedenken, meepraten en meebeslissen. In een succesvol team waarin complementaire leiderschapskwaliteiten zijn samengevoegd, kan men elkaars sterkere kanten benutten en zwakkere kanten tot op zekere hoogte compenseren. In teamverband speelt iedereen een karakteristieke rol; men geeft elkaar doorgaans wel de benodigde speelruimte. Meningsverschillen en conflicten worden veroorzaakt door dissonanten in het rolgedrag van de teamleden. Zelfreflectie en het leren reflecteren door elkaar een spiegel voor te houden lijkt een geschikte evaluatiemethode op grond waarvan men het eigen functioneren desgewenst kan bijstellen en verbeteren.

De NVKC ontwikkelt diverse activiteiten op het gebied van bevordering van de professionele deskundigheid t.b.v. de klinisch chemicus. In de afgelopen jaren bleek uit de problematiek die aan de orde kwam in de Commissie Beroepsbelangen een toenemende behoefte aan individuele ondersteuning t.a.v. het persoonlijke functioneren. Naar onze mening kan interview in groepsverband hieraan een waardevolle bijdrage leveren. In groepsinterview staat de mens achter de functionaris centraal. De klinisch chemicus heeft een sleutelpositie in de top van de laboratoriumorganisatie waar veel informatie samenkomt. In een dergelijke positie heeft men een voorbeeldfunctie ten aanzien van het gedrag van de medewerkers.



Figuur 1. In groepsverband verwerft men meer inzicht in het eigen functioneren door uitwisseling van persoonlijke ervaringen en informatie.

Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie en Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar¹ en Directie, St. Lucas Andreas Ziekenhuis², Amsterdam

Correspondentie: Dr. P.C.M. Bartels, Medisch Centrum Alkmaar, Wilhelminalaan 12, 1815 JD Alkmaar.
Ingekomen: 21.04.98

Organisaties zijn voortdurend in beweging. Om een individuele koers uit te kunnen zetten verdient het aanbeveling om van tijd tot tijd enige afstand van het eigen werk te nemen, zich te beraden en zich nader te oriënteren omtrent ontwikkelingen elders. Het zich verdiepen in theorie en achtergronden van managementfilosofieën kan leiden tot nieuwe persoonlijke inzichten. Een voorbeeld hiervan is toepassing van Rationeel Emotief Management (RET). Bij RET is het uitgangspunt dat gebeurtenissen en ervaringen op zichzelf niet beangstigend of bedreigend zijn, doch veeleer de wijze waarop men een en ander zelf beleeft en ervaart. Evaluatie van de aanwezige rollen en competenties in een team, het zoeken naar complementariteit, het erkennen van individuele verschillen en het verder ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten is van belang om de effectiviteit van een team te kunnen verbeteren. Indien men zich meer bewust wordt van de eigen talenten alsmede de manco's en onvolkomenheden is men beter in staat om de toegevoegde waarde van het persoonlijke functioneren ten behoeve van het team en de laboratoriumorganisatie helderder in beeld te brengen.

Binnen de structuur van de NVKC is bevordering van de onderlinge communicatie tussen individuele leden en groepen leden een belangrijke pijler voor optimale beoefening van de klinische chemie in de verschillende settings. Intervisiegroepen kunnen hieraan naar onze mening een belangrijke bijdrage leveren.

Procedure

Bij intervisie zoekt men gezamenlijk naar creatieve oplossingen voor gesignaleerde knelpunten in de eigen werksituatie. De methode is gebaseerd op interactie in een leergroep die bestaat uit gelijken. In een gezamenlijk overeengekomen structuur en methode tracht men doelgericht oplossingen te bewerkstelligen op grond van een ervaringsgericht leerproces. Essentiële randvoorwaarde is dat er binnen de groep voldoende onderling vertrouwen en discretie aanwezig is.

In het persoonlijke ontwikkelingstraject van de klinisch chemicus verdient het aanbeveling om periodiek een analyse te vervaardigen van de eigen zwakke en sterke kanten. Naast vakinhoudelijke aspecten kunnen hierbij vanzelfsprekend ook 'zijnskwaliteiten' in een bepaalde levensfase aan de orde komen. Vervolgens kan dan worden vastgesteld of er oplossingen kunnen worden gevonden voor gesignaleerde knelpunten.

Indeling groepen

Een groep bestaat uit 8-10 personen, bij voorkeur afkomstig uit verschillende regio's.

Frequentie van bijeenkomsten

In principe worden er 4-6 bijeenkomsten georganiseerd in een periode van 1 jaar. Na deze periode kan de samenstelling van de verschillende groepen desgewenst worden herzien.

Begeleiding/coaching

Intervisie vindt plaats onder begeleiding van een klinisch chemicus die is opgeleid en getraind om als intervisor te kunnen fungeren. De meerwaarde van be-

geleiding bij intervisie is vooral gelegen in het bewaken en bevorderen van de groepsprocessen, inclusief groepscommunicatie, en daarenboven het overbrengen van de systematiek voor het plegen van intervisie. Hoog opgeleide professionals hebben gemakkelijk de neiging om problemen feitelijk of technisch te benaderen. Er dient voor gezorgd te worden dat de ontwikkeling van het groepsproces evenzeer op betrekkningsniveau geschiedt als op inhoudsniveau. Empathie is een belangrijke peiler bij de bevordering van intermenselijke betrekkingen. Het invoelend vermogen kan worden verbeterd door vooroordelen ten aanzien van persoonlijke aspecten in probleemsituaties te overwinnen.

Professionals accepteren eerder interventie of beïnvloeding van iemand die het vak kent of heeft gekend (1). Bij de selectiecriteria is professionele deskundigheid met voldoende vakinhoudelijke kennis en ervaring derhalve een essentieel uitgangspunt.

Een belangrijk persoonsgebonden criterium voor coaching is integriteit: de begeleider dient over de juiste persoonlijkheidsstructuur, attitude en mentaliteit te beschikken voor het kunnen voeren en bevorderen van vertrouwelijke gesprekken. Daarnaast dient hij te beschikken over aantoonbare vaardigheden voor het kunnen begeleiden van intervisiebijeenkomsten, die worden verkregen door een gerichte training.

Ter voorbereiding van de groepsintervisie bijeenkomsten zijn door de kerngroep diverse onderwerpen verzameld en geordend in modules die logisch op elkaar aansluiten. De intervisiegroep stelt zelf een nader uitgewerkt programma c.q. agenda vast en bepaalt in onderling overleg de wijze waarop de verslaglegging wordt verzorgd. De begeleider verleent methodische en faciliterende ondersteuning van het groepsproces.

Onderlinge uitwisseling van persoonlijke ervaringen

Deelnemers wisselen persoonlijke ervaringen en ideeën uit omtrent actuele zaken. Het betreft aspecten van nieuwe technologische en organisatorische ontwikkelingen, knelpunten of persoonlijke problemen die men voor advies en evaluatie graag aan anderen voor wil leggen.

Veelal gaat het om nieuwe verworvenheden of actuele gegevens die in de werksituatie van de deelnemer nuttig zijn gebleken. Als voorbeelden van dergelijke items kunnen worden genoemd: klinische consultatie, onderlinge toetsing van kengetallen inzake bedrijfsvoering en budgettering, systemen voor "education permanente". Een bepaald thema kan in gezamenlijk overleg eventueel intensiever worden aangepakt. Gedurende meerdere bijeenkomsten wordt het thema in dat geval verder uitgediept. De mogelijkheid bestaat om een externe deskundige uit te nodigen voor een inleiding.

De methode voor intervisie is gebaseerd op een reeks gespreksrondes van ongeveer anderhalf à twee uur. Elke gespreksronde heeft een systematische opbouw, uitgaande van een aan het begin van de bijeenkomst te formuleren probleem. De probleeminbrenger ontvangt suggesties van collega's die het mogelijk maken een eigen keuze voor de oplossing te formuleren. Zelfwerkzaamheid en wederzijds respect zijn de belangrijkste peilers van begeleide groepsintervisie.

Voorbeelden van aspecten inzake zelfevaluatie

Zelfevaluatie is een van de onderwerpen die bij intervisie aan de orde komen. Inventarisatie van karakteristieken en cultuurkenmerken van de eigen organisatie resulteert in een profiel van de eigen organisatie (6). Aan bepaalde accenten van de bedrijfscultuur kan extra aandacht worden besteed.

Enkele onderwerpen die in aanmerking komen voor bespreking:

- bevordering van commitment door intensievere communicatie
- procesgerichte attitude in de organisatie
- 'human resources'
- visie en missie
- strategische oriëntatie

Evaluatie van de eigen rol en persoonlijke inbreng kan geschieden aan de hand van de volgende invalshoeken:

- managementprofiel
- voortrekkersrol
- collegiale samenwerking
- taakverdeling, functioneren in teamverband

Ten behoeve van evaluatie van de eigen karakteristieken zijn desgewenst scoringslijsten beschikbaar. Evaluatie van individuele scores kan concrete aanknopingspunten bieden voor verandering. Toepassing van dergelijke verbeterinstrumenten kan zowel individueel als in groepsverband profijt opleveren.

Bespreking en perspectief

Kennis en inzicht inzake teamrollen, systematische evaluatie van teams en de individuele rolbijdrage daarin kan resulteren in een positief effect ten aanzien van evaluatie van de eigen bijdrage. Klinisch chemici kunnen naar onze mening veel van elkaar leren door in groepsverband persoonlijke ervaringen uit te wisselen. Daarbij bestaat de mogelijkheid om elkaar een spiegel voor te houden omtrent het eigen functioneren. Faciliteiten om groepsintervisie uit te voeren onder auspiciën van de NVKC worden aangereikt door intervisoren.

Een dergelijke bespiegeling is op zich niet vreemd. In het bedrijfsleven wordt intervisie reeds lang toegepast. Ook in de gezondheidszorg wordt groepsintervisie al geruime tijd gebruikt (7,8). Onder auspiciën van de NVZ participeren ca 25 directiegroepen in groepsintervisie. Na centrale aanmelding onder overlegging van een beknopt curriculum vitae bij het NVZ bureau volgt een voorlopige indeling in een groep. Als het na een eerste vrijblijvende kennismakingsronde klikt kan men lid worden van de betreffende groep. In de groep worden diepgaande vragen behandeld, terwijl men elkaar indringende adviezen geeft. Uit ervaring blijkt dat het uiteenzetten van een bepaalde situatie, inclusief de eigen rol daarin, aan relatief onbekende anderen voor de inbrenger zelf meer helderheid verschaft. Met vragen en antwoorden uit de groep worden veelal nieuwe invalshoeken van het thema belicht, hetgeen bijzonder stimulerend werkt. In de eerste intervisiegroep, die

onlangs is gestart onder auspiciën van de NVKC, werden overeenkomstige ervaringen opgedaan.

Een groep jonge klinisch chemici heeft de bestaande samenwerking met betrekking tot de voorbereiding op examens en uitwisseling van ervaringen tijdens de opleidingsperiode gecontinueerd. Deze intervisiegroep bestaat inmiddels reeds verscheidene jaren. De Balintmethode (9) werd gekozen als richtlijn voor de te volgen procedure bij groepsintervisie. De essentie van de Balintmethode is dat bij de verheldering van een probleem en het zoeken naar oplossingen een strakke indeling in fasen wordt gehanteerd. De afzonderlijk te doorlopen fasen omvatten respectievelijk probleemstelling, beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming.

Voor bevordering van de toegankelijkheid van een participant voor intervisie wordt het belangrijk geacht dat de begeleider klinisch chemicus is. Zorgvuldige selectie geschiedt op grond van reeds eerder vermelde persoonsgebonden criteria. Ballotage is eventueel geïndiceerd bij selectie van deelnemers voor aanvulling dan wel uitbreiding van reeds langer bestaande groepen. Het is van essentieel belang om van meet af aan een gevoel van vertrouwelijkheid en veiligheid in de groep te kunnen waarborgen.

Groepsintervisie is qua persoonlijke benadering technischer en minder relationeel van aard dan individuele coaching. Bij individuele coaching ligt het accent meer op persoonlijke groei, ontwikkeling, aspecten van zingeving en communicatie. Beide instrumenten c.q. processen kunnen parallel dan wel achtereenvolgens worden toegepast. Groepsintervisie kan in bepaalde gevallen een veilige opstap zijn naar individuele coaching.

Het is de bedoeling dat het proces van intervisie in groepsverband door de deelnemers wordt ervaren als een verrijking van het eigen functioneren. De toegevoegde waarde van de individuele bijdrage aan de situationeel bepaalde behoeften van de eigen laboratorium resp. ziekenhuisorganisatie komt door onderlinge bespreking en discussie beter uit de verf.

Literatuur

1. Weggeman MCDP. Professie en management. Med Contact 1998; 53: 162-164.
2. Ankoné A. Ontslag managers eerder door attitude dan door gebrek aan kennis. Med Contact 1996; 51: 508-510.
3. Nace L. Collaborative strategies: a must to meet future health care needs. Adv Med Lab Professionals 1995; 22.
4. Barros A. Motivation as a budgetary tool. Am J Med Technology 1981; 47: 639-643.
5. Meredith Belbin R (ed). Managementteams: over succes en faalfactoren voor teams. Academic Service, Schoonhoven 1998; 119-141.
6. Metzger N. Making employees feel that they "make a difference". Health Care Superv 1989; 7: 17.
7. Visser J. Wat drijft je? Hoe zit je in elkaar? Zorg Visie 1997; 7: 20-22.
8. Gaag A van der. Coach verdrijft de 'eenzaamheid aan de top'. Zorg Visie 1997; 7: 9.
9. Hendriksen J. Intervisie bij werkproblemen. H Nelissen, Baarn 1992; 56-70.