

24

Verbreding IV: virtuele intercollegiale consultatie

*Ghislaine Caulat
Erik de Haan*

Wat verstaan we onder virtuele intercollegiale consultatie?

Virtuele intercollegiale consultatie is een nieuwe, groeiende en intrigerende vorm van leren met collega's. Wellicht tot verrassing van degenen die het pionierden, blijkt virtuele intercollegiale consultatie een echt vernieuwende vorm van leren te zijn, die dus ook leidt tot nieuwe leerervaringen en resultaten. Het is daarom dat wij kiezen voor behandeling in een apart hoofdstuk in het deel van dit boek dat betrekking heeft op andere manieren van leren met collega's en niet slechts als bijlage bij dit boek.

Er is een breed gamma aan mondiale maatschappelijke trends die aanleiding zijn geweest voor professionals en leiders om opnieuw te kijken naar de manier waarop ze hun professionele ontwikkeling in netwerken organiseren. Een aantal van deze trends zijn:

- 1 Voortdurende, gestage globalisering van het bedrijfsleven, met als gevolg dat grote organisaties zich in toenemende mate uitstrekken tot continenten als India, China en Zuid-Amerika.
- 2 Voortdurende en net zo gestage verbeteringen in communicatietechnologie die multimediale en intensieve platforms van 'verbonden zijn' mogelijk maken.
- 3 Algemeen kostenbewustzijn bij zowel multinationals als internationale gouvernementele en non-gouvernementele instellingen: terwijl ze graag zien dat hun werknemers over de hele planeet leerervaringen opdoen, zijn ze zich ook bewust van de kosten die ermee gemoeid zijn als hun werknemers op reis moeten voor relatief korte bijeenkomsten.
- 4 Een groeiend aantal professionals hecht steeds meer waarde aan duurzaamheid, in de zin van bescherming van het milieu en beperking van af te leggen kilometers.
- 5 (parallel met deze laatste:) Professionals doen meer pogingen om duurzaamheid te creëren in hun persoonlijk leven, in de zin van evenwicht tussen werken en privé en in de vorm van een houdbare bijdrage door hun werk.
- 6 Toenemende veiligheidsvoorzorgen bij het internationale reizen.

- 7 Toename van virtueel leiderschap: de kunst van het leiden van de vele complexe en virtuele teams op de planeet. Een groeiend bewustzijn dat virtuele intercollegiale consultatie kan helpen om virtuele leiderschapvaardigheden te oefenen en verbeteren.
- 8 Een herwaardering van de noodzaak om (lerende) collega's daadwerkelijk en regelmatig te ontmoeten om een goede werkverstandhouding te vestigen en te onderhouden.
- 9 Het besef dat voor sommige toepassingen virtueel leren en virtuele therapie daadwerkelijk effectiever blijken te zijn dan leren 'onder vier ogen', vooral in die gevallen waar de vraag naar anonimiteit en vertrouwelijkheid groot is, zoals in de behandeling van verslaafden (Copeland & Martin 2004). Er zijn zelfs aanwijzingen dat met e-therapie nieuwe groepen patiënten de weg naar behandeling vinden (Postel, de Jong & de Haan, 2005).

In de afgelopen tien jaar zijn verschillende vormen van virtueel leren ontstaan. Allereerst *computerondersteunde leerplatforms* waar deelnemers *asynchroon* kunnen leren (de inhoud wordt op verschillende momenten gedeeld; iedereen kan de virtuele leerruimte binnengaan op het moment dat het hem uitkomt) of *synchroon* (allen participeren in de communicatie over en weer op hetzelfde moment – zoals in de populaire virtuele *chatbox*). Recentelijk zijn daar nog nieuwe vormen bijgekomen zoals *podcasts* en *blogging*. Een podcast is een audiomedium waarvan de inhoud op elk gewenst moment kan worden gedownload en geconsumeerd door een luisteraar. Blogging kan worden omschreven als een online versie van persoonlijke reflecties in een dagboek dat regelmatig wordt bijgehouden. Lezers kunnen er ook op reageren. Groepsblogging is ook mogelijk en is een goed podium voor het leren met collega's.

Naast deze opkomende vormen van leren, zijn andere toepassingen gebaseerd op meer traditionele leervormen zoals video- en audiovergaderingen ook veranderd, doch wellicht wat langzamer. Als het gaat om videovergaderingen zijn de faciliteiten niet altijd gemakkelijk beschikbaar. Collega's dienen of te beschikken over de juiste apparatuur in hun kantoor of ze moeten ergens anders heen gaan waar die apparatuur staat opgesteld. De nogal langzame ontwikkelingen in de virtuele leerarena van het televergaderen hangen waarschijnlijk samen met de bijna tegenstrijdige aard van televergaderen en leren. Door de jaren heen heeft televergaderen zich ontwikkeld als een substituut voor vergaderingen waar iedereen lijfelijk aanwezig is, dus als een nieuw platform om informatie uit te wisselen en beslissingen te nemen. Dit heeft geleid tot een informerende en sturende houding die zich niet goed verdraagt met de meer ontdekkende en verkennende houding die nodig is voor lerende interventies.

De belangrijkste principes van virtuele intercollegiale consultatie

In de virtuele communicatie tussen collega's zijn er minder communicatiekanalen en feedbacklussen, dus daarom lijkt het belangrijk om een aantal regels en procedures af te spreken. In het geval van audio-intervisie bevelen wij doorgaans het volgende aan:

- Ga alleen en in een rustige kamer zitten.
- Maak gebruik van zo stabiel mogelijke technologie: slechte verbindingen kunnen een bron van irritatie zijn als je zorgvuldig wilt luisteren en reflecteren.
- Zorg tijdens de bijeenkomst dat je niet afgeleid bent doordat je tegelijk werkt, reist of leest. Neem alleen pen en papier mee en geen andere materialen die afleiden.
- Trek voldoende tijd uit voor een bijeenkomst en pers hem niet in tussen andere activiteiten. Het bijhouden van een reflectieverslag na de bijeenkomst is aanbevolen zodat je het geleerde verder kunt opnemen en verwerken.

De vraag naar de virtuele aanwezigheid van alle deelnemers is een bijzonder interessante. Het kan voorkomen dat een aantal deelnemers van de consultatiegroep zich in dezelfde ruimte bevinden, in virtueel contact met anderen die online zijn. De deelnemers die lijfelijk aanwezig zijn beseffen dat de kwaliteit van hun onderling contact minder goed is dan wanneer iedereen aanwezig is in dezelfde ruimte, omdat hun ogen voor een groot deel van de tijd gericht zijn op de speaker van de vergadertelefoon. Voor de deelnemers die via de telefoon meedoen, wordt het achtergrondgeluid versterkt door dezelfde speaker. Bovendien kunnen ze worden afgeleid door hun vooronderstellingen over wat de deelnemers in de kamer aan het doen zijn. Een goed contact bij virtuele intercollegiale consultatie vereist dat er anders wordt gewerkt met wat er is, zoals met woorden, stemmen, stiltes enz. Deze elementen krijgen een andere betekenis voor degenen die lijfelijk aanwezig zijn omdat ze daar vermengd worden met visuele signalen.

Een voorbeeld

Bij subgroepen in verschillende ruimtes die via een geluidsverbinding met elkaar verbonden zijn kan meer verdeeldheid ontstaan tussen de verschillende subgroepen. Neem het geval van drie medewerkers van een moederbedrijf in de VS die samenwerkten met vijf collega's van een Europese dochter. Ze waren samen bezig een strategisch project van de grond te tillen door eerdere ervaringen te delen en nieuwe benaderingswijzen te onderzoeken. Na een paar bijeenkomsten realiseerde de begeleider zich dat deze opzet de verschillen tussen de Europese en Amerikaanse partijen alleen maar aanwakkerde en een hindernis was voor het samen delen en denken. Non-verbaal werd aan beide zijden van de Atlantische Oceaan commentaar – en kritiek – geleverd op datgene dat werd gezegd aan de andere kant. Dit patroon werd doorbroken door alle deelnemers individueel te laten deelnemen aan de televergadering waardoor we een omgeving creëerden waar iedereen met iedereen kon communiceren via hetzelfde kanaal. Het hielp om het gesprek echt gelijkwaardig op te zetten.

Gelijkwaardigheid kan wel eens een belangrijk basisprincipe zijn voor virtuele intercollegiale consultatie, als voorwaarde én als uitkomst. Bird (2000) stelt dat hiërarchische verschillen bij online intervisie in mindere mate een belemmering vormen dan bij persoonlijke ontmoetingen: “de gezagsverschillen die optreden in de volgorde van toerbeurten, in procedures en in stereotyperingen doen af aan de gelijkwaardige aard van de discussie.”

Een voorbeeld

We hadden een vergelijkbare ervaring in een van onze audio-intervisiegroepen. De groep had vier uur gewerkt in een opzet waarin de teamleider samen was met de leden van haar team. We hadden eerst onze twijfels over deze opzet (waar gezagsverschillen een rol zouden kunnen spelen – zie hoofdstuk 13). In deze situatie was er echter geen alternatief en de klant wilde graag zo werken, dus namen we de uitdaging aan en beleefden een ontvullende ervaring. Want bij de terugblik zei een van de deelnemers: “Het grootste voordeel hier was om een soort van gelijkheid te voelen. Dat gebeurt doorgaans niet zo gemakkelijk.” Ze vervolgde door uit te leggen dat de manier waarop we hadden gewerkt het voor iedereen makkelijker maakte om actief en betrokken te zijn. Ze onderstreepte hoe belangrijk het was dat alle deelnemers op verschillende plaatsen waren zodat de communicatiekanalen voor iedereen hetzelfde waren.

Het is belangrijk om vooraf tijd te nemen voor het maken van afspraken rondom virtuele intercollegiale consultatie, voordat het leren met collega's begint. Wij vragen meestal om een sessie van een uur waarin we het maken van afspraken combineren met het geven van informatie over onze manier van werken in audio-intervisie, het in proces en de in technologie die erbij betrokken is.

De belangrijkste elementen die deel moeten uitmaken van deze afspraken zijn:

- Vertrouwelijkheid (zoals in gewone intercollegiale consultatie);
- Technologische vereisten;
- Logistieke vereisten;
- Verplichting om zich aan de data te houden;
- Punctualiteit;
- Tijdschema, vooral als er verschillende tijdzones in het spel zijn.

Het lijkt erop dat de virtuele vormen van intervisie zich tot nu toe voorzichtig hebben ontwikkeld. Er zijn internetintervisiegroepen tot stand gekomen in sommige projectomgevingen, waar de collega's elkaar meest in asynchrone computer-ondersteunde discussie ontmoeten. Daar kunnen ze uitwisselen wat ze geleerd hebben en elkaar uitdagen en steunen. Dit type werk wordt bij voorbeeld op het ogenblik aangeboden door de International Foundation for Action Learning.¹

1 Zie <http://www.ifal.org.uk/enet.html>.

Audio-intervisie als voorbeeld van virtuele intercollegiale consultatie

Met audio-intervisie maken we gebruik van een minimum aan apparatuur. We hanteren grotendeels dezelfde consultatiemethodieken als die bij interventie waarbij iedereen lijfelijk aanwezig is (zoals de methoden genoemd in hoofdstuk 4). Dit lijkt dus de meest veelbelovende toepassing te zijn. In termen van het proces zijn de belangrijkste verschillen meer aan het begin en het einde van de bijeenkomsten en in de kwaliteit van de zich ontwikkelende relaties. Een audio-intervisie-bijeenkomst duurt meestal vier uur. Een minimum van drie uur is aanbevolen.

Paul Burns (2001) eist de eer op van het houden van de eerste audio-intervisie-bijeenkomst en dat was bij BT in het najaar van 2000. Sindsdien hebben enkele organisaties audio-intervisie sporadisch gebruikt, meestal als vervanging van gewone interventie. Onze ervaring leert echter dat audio-intervisie een unieke aanpak is met eigen kenmerken die, mits goed uitgevoerd, tot onverwachte resultaten kan leiden.

Sommige collega's stellen dat, zoals dat ook opgaat voor virtuele teams in het algemeen, het van belang is dat mensen elkaar persoonlijk hebben ontmoet voor het ontstaan van vertrouwen en openheid in de groep. Onze ervaring is dat een persoonlijke ontmoeting vooraf helemaal niet nodig is. Integendeel, een zekere mate van 'visuele' anonimiteit leidt tot openheid en bevordert, paradoxaal genoeg, het ontstaan van vertrouwen binnen de groep.

Een voorbeeld

In een experiment met audio-intervisie verklaarde een deelnemer: "Op een bepaalde manier is het beter dat je de mensen helemaal niet kent en dat je geen enkele binding met ze hebt ... Het doet er dan minder toe als je ze beoordelen ... Je hebt niets te verliezen ... Dus ik zou nog wel een stapje verder willen gaan en mee willen doen aan een volledig anonieme audio-intervisiegroep."

Het aspect van anonimiteit en hoe dat openheid van groepen in een virtuele setting bevordert, wordt ook erkend in de literatuur over virtuele leergroepen (zie bv. McFadzean & McKenzie, 2001).

Bij twee gelegenheden hadden we te maken met een groep die er niet zeker van was of audio-intervisie wel zou werken voor hen. Ze hadden besloten dat ze één keer een audio-intervisie bijeenkomst zouden hebben en dan een bijeenkomst waar ze lijfelijk aanwezig waren. Ze beseften echter dat de audio-intervisie voor hen erg zinvol was en besloten dus met opzet virtueel verder te gaan. Zo'n groep ontwikkelt een unieke virtuele identiteit die pas een obstakel wordt als ze elkaar voor de eerste keer persoonlijk ontmoeten. Meer in het algemeen kunnen in interventie virtuele bijeenkomsten natuurlijk heel goed worden afgewisseld met klassieke bijeenkomsten.

Mensen hebben vaak hun twijfels over audio-intervisie omdat ze het met televergaderen associëren en daarmee hebben de meesten slechte ervaringen. Meestal beseffen de deelnemers al na het einde van de eerste of tweede bijeenkomst hoe anders dit is en hoe sterk het hun leren kan bevorderen.

Voorbeelden

Hier zijn een paar citaten van mensen die terugkeken op hun eerste bijeenkomst:

- “Het was een heel goede ervaring. Het heeft me meer opgeleverd dan ik verwachtte. Ik was erg verrast dat het zo goed werkt.”;
- “Het is zeer krachtig. Ik wil deze manier van werken zeker integreren in onze dagelijkse praktijk”.
- “Ik maakte me vooraf een beetje zorgen maar het was beter dan ik had verwacht. Je neemt de tijd om de diepte in te gaan. Ik voelde me echt betrokken bij de anderen, en open.”
- “Ik voelde echt veel begrip. Ik heb er een heel positief gevoel over. Het is net alsof je bij elkaar zit. We hebben als groep heel goed gewerkt”.
- “Als de visuele stimulatie ontbreekt, ga je meer luisteren, je luistert echt.”

Voordelen van audio-intervisie

Intimiteit en vertrouwen kunnen zich snel ontwikkelen

Veel audio-intervisie deelnemers onderstrepen hun verbazing over het feit dat ze zich zo snel betrokken voelen bij elkaar terwijl ze geografisch gezien op grote afstand zijn. Een manager van een autofabriek verklaarde al na de eerste bijeenkomst: “Ik was verrast over de betrokkenheid die ik voelde bij ieder van jullie. Ik was helemaal vergeten dat ik niet in dezelfde kamer met jullie was. Het voelde gewoon intiem.” Zelf denken we dat een audio-omgeving leidt tot meer vertrouwelijkheid dan vergaderingen waar mensen persoonlijk aanwezig zijn. Zoals Bird (2002) stelt, vertrouwelijkheid hoort bij jezelf laten zien en dat kan gemakkelijker zijn in een virtuele omgeving. Eén deelnemer stelt dat de vertrouwelijkheid in een audioverbinding sterker is dan die in een gewone bijeenkomst: “Het is net alsof je in iemands oor fluistert.” stelde hij. “Het is dus net alsof de woordenstroom direct de akoestische zenuw raakt en dat de betekenis direct van stem naar de geest gaat zonder tussenliggende stappen”. Op de vraag hoe hij het vertrouwelijke karakter van de discussie had gewaardeerd, antwoordde hij: “Er is oprechtheid in de verbinding en dat merk ik omdat ik zelf ook oprechte dingen zeg.” In deze omgeving waar één zintuig de overhand heeft, kan dialoog (vergelijk de DIALOOGMETHODE in hoofdstuk 6) zich in de meest zuivere vorm ontwikkelen en zich verspreiden over de leergroep op weg naar een echt vertrouwelijke en vriendschappelijke relatie.

Audio-intervisie maakt los van conventies en bevordert beweging

Omdat het alleen maar via geluid gaat, hoeven deelnemers niet te voldoen aan de (visuele) etiquette die geldt bij een zakelijke ontmoeting, zoals het aankijken van de persoon naar wie men luistert of tegen wie men praat, het tonen van belangstelling, of zoals het in het zakenleven in veel landen gebruikelijk is, het beheersen van de eigen gezichtsuitdrukking. Het volgende voorbeeld is een illustratie van dit fenomeen:

Een voorbeeld

Een Finse manager vertelde ons dat zij vanwege de richtlijnen die wij van te voren hadden opgestuurd (aanbeveling om niet voor een computer te gaan zitten, maar alleen met een schijfblok), had besloten om op haar bed te gaan liggen (ze werkte vanuit huis). Ze vertelde dat ze soms helemaal opging in het gesprek en met regelmaat van haar bed opsprong: "Ik was fysiek helemaal betrokken in het gesprek. Als ze mij hadden gezien, zouden ze me voor gek hebben verklaard." Op onze vraag of ze vaker de neiging heeft om zich zo te gedragen als ze aan de telefoon zit, antwoordde ze dat dat niet het geval is omdat ze dan aan haar bureau zit. Ze legde verder uit dat ze zich tijdens de bijeenkomsten bevrijd voelde van alle conventies en regels die gelden in de Finse vergadercultuur, die inhouden dat mensen zeer beperkt zijn in lichamelijke beweging en gezichtsuitdrukkingen: "In de Finse cultuur zijn de gezichtsuitdrukkingen bij een persoonlijke ontmoeting echt begrensd. De bewegingen van onze lichamen en gezichten zijn beperkt." Ze had het gevoel dat ze nu kon doen wat ze wilde zonder inbreuk te maken op de regels. Verder stelde ze: "Met deze vorm heb ik de toestemming, heb ik de vrijheid om mijn gedachten en gevoelens op een andere manier uit te drukken."

Dit voorbeeld onderstreept dat men bij audio-intervisie niet gehouden is aan regels die gelden bij lijfelijke gesprekken wat betreft visuele communicatie.² Bovendien laat audio-intervisie lichaamsbewegingen meer toe en dat kan helpen bij het bepalen van gedachten en gevoelens. Sommigen van ons vinden het prettig om rond te lopen in de kamer en te gesticuleren als ze een intensief telefoongesprek hebben. Voor deze mensen kan het helpen om een evenwicht te vinden tussen de intensiteit van het leren en die van de fysieke bewegingen.

Audio-intervisie verdiept het luisteren

Door het ontbreken van visuele conventies hebben deelnemers het gevoel dat ze meer aandacht hebben bij het luisteren en diepgaander kunnen luisteren dan bij een persoonlijke ontmoeting. Zoals één deelnemer aan een audio-intervisie als commentaar gaf: "Het was zo gemakkelijk om me op een intense manier te concentreren met alleen een schrijfblok voor mijn neus." Het was voor haar gemakkelijker om zich te richten op wat er werd gezegd, en om aantekeningen te maken (zonder bang te zijn om oogcontact te verliezen): "Het is gemakkelijker om door te dringen in de relevante aspecten. Je kunt je concentreren op wat er gezegd wordt. Het voelt intensiever en leidt tot diepgaander inzichten."

² Dit aspect zien we ook in de context van asynchroon computerondersteund leren, zie Walther (1996).

Deelnemers leren om hun stem te observeren als unieke bron van gegevens naast de inhoud van wat er gezegd wordt. De stem wordt een wereld op zich en alle componenten ervan worden beter 'zichtbaar': intonatie, toon, stembuiging, snelheid, stiltes enz. Volgens Heron (1999) is de stem van essentieel belang voor de manier waarop we communiceren. "De stem heeft directe toegang tot het onderliggende wezen". De stem is het belangrijkste communicatiemiddel voor een waarachtige verstandhouding: de stem "is vol met wie je echt bent" (Heron 1999). Als intervisiedeelnemers in staat zijn zich te concentreren op de zuivere stem, kunnen ze op een intense manier afstemmen op hun collega's en een diepgaande band met hen bewerkstelligen. Deze is vergelijkbaar met de band die ontstaat bij psychoanalyse waar de communicatie ook alleen maar plaatsvindt via auditieve kanalen.³ Het kan ook worden ervaren met de *RODELMETHODE* (hoofdstuk 4 van dit boek), waar op vergelijkbare wijze de afwezigheid van niet-auditieve aanwijzingen de probleemeigenaar een grote vrijheid geeft om te associëren en na te denken. Deze luistervaardigheden kunnen op hun beurt weer worden gebruikt door de intervisiedeelnemer, om zo een meer complete luisteraar te worden.

Wie langzaam spreekt, hoort meer

Uit onze ervaring blijkt dat audio-intervisie in het algemeen langzamer gaat en dat er meer lagen worden aangeboord (vergelijk de *DIALOGMETHODE* in hoofdstuk 6). Sommige deelnemers ervaren audio-intervisie als een zorgvuldiger manier van leren dan de lijfelijke versie. Eén deelnemer merkte op: "Het wordt langzamer. We hebben meer tijd om de vragen die worden gesteld op te merken, om na te denken en om te schrijven."

Bird (2002) beschrijft hoe online interventie het mogelijk maakt voor de groepsleden om de vraag zoals die door de inbrenger wordt begrepen te ontleden en daar kritisch over na te denken, zodat aannames die vanzelfsprekend waren bevraagd kunnen worden: "Asynchrone communicatie met behulp van een computer geeft de online gespreksanalist de tijd om deze meningen aan het licht te brengen." Dit aspect benadrukt ook Ziehahn (2001): "Asynchrone computerondersteunde leergroepen hebben de tijd en ruimte waarin zij over nieuw materiaal kunnen nadenken, en kunnen overwegen hoe zij willen antwoorden en hoe ze in de dialoog betrokken willen zijn; waardoor uiteindelijk de interculturele communicatie verbetert." Met de aantekening dat computerondersteund intervisieleren nog beperkter is dan audio-intervisie in termen van communicatiekanalen, aangezien daar alle niet-verbale communicatie weggefilterd is.

3 Zie Freud (1913), waar de meester zelf schrijft over de voordelen van de 'audio-exclusiviteit' in psychoanalyse.

In het hedendaags zakenleven met jachtige activiteiten en veranderende verbindingen is het resultaat van audio-intervisie dat we er op een positieve manier aan herinnerd worden dat langzaam snel is als het op luisteren en leren aankomt.

Just-in-time leren

Een ander voordeel van audio-intervisie is dat er, omdat het virtueel is, geen beperkingen zijn ten aanzien van de mensen die samengebracht kunnen worden. Geografie speelt immers geen rol en daarom kunnen organisaties een strategie van *just-in-time* talent hanteren: het samenbrengen van de juiste ervaren professionals of het juiste projectteam om bijvoorbeeld in een action learning setting (zie hoofdstuk 22) samen te werken, ongeacht de werkplaats van de deelnemers. Bovendien biedt audio-intervisie meer flexibiliteit per bijeenkomst.

Een voorbeeld

Bij een intervisiebijeenkomst van een groep managers bleek, na een intensieve ronde voor één deelnemer, dat de anderen de groep alleen op de hoogte wilden brengen van de vorderingen die ze hadden gemaakt met hun eerdere vragen. De groep vond dat de rest van de bijeenkomst niet meer nodig was en we besloten de bijeenkomst af te ronden. Op dat moment waren we halverwege de tijd die er oorspronkelijk voor gepland stond.

Bij een bijeenkomst waar iedereen persoonlijk aanwezig is, zou de groep waarschijnlijk niet zo snel de bijeenkomst hebben afgesloten, met het oog op de kosten en de moeite die het hen had gekost om bij elkaar te komen. Er zou dan een zekere druk zijn geweest om de tijd zo nuttig mogelijk te besteden nu ze hier eenmaal waren. Audio-intervisie combineert zo de mogelijkheid van *just-in-time* leren met maximale flexibiliteit voor de frequentie en duur van de bijeenkomsten, zonder grote logistieke gevolgen.

Uitdagingen van audio-intervisie

Goede procedures rondom de bijeenkomsten

De andere kant van de flexibiliteit van audio-intervisie is dat de drempel om op het laatste moment af te zeggen relatief laag is. Het is daarom belangrijk voor de groep dat er bij het begin van de bijeenkomsten duidelijke afspraken worden gemaakt over de aanwezigheid van de groepsleden. Het is ook belangrijk dat de begeleider een stevige procedure vaststelt met duidelijke mijlpalen, regelmatige herinneringen en duidelijke informatie over de werktijden inclusief de precieze begin- en eindtijd in de verschillende tijdzones. Hoe regelmatiger en systematischer de procedure is, des te sterker zal de aanwezigheidsverplichting gevoeld worden.

Niet in acht nemen van de etiquette van televergaderen

Hierboven spraken we over de kracht van audio-intervisie waar het gaat om in recordtijd intimiteit en vertrouwelijkheid te creëren. Terwijl sommige aspecten van dit fenomeen het gevolg zijn van de aard van de verbinding (het directe en exclusieve contact met de gehoorzenuw), zijn er andere aspecten die wel om enige begeleiding en bewustwording vragen.

De belangrijkste uitdaging voor de deelnemers en de begeleider bij audio-intervisie is dat ze de etiquette van televergaderen los laten. Dit betekent dat de deelnemers moeten worden aangemoedigd om online spontaan te reageren en niet bang te zijn om elkaar in de rede te vallen. In traditionele televergaderingen hebben we geleerd om te werken met een duidelijke agenda en om een persoon te laten uitspreken voordat men zelf het woord neemt, zodat iedereen op zijn beurt spreekt. De verwachting is dus ook hier een rigide proces gebaseerd op een agenda zonder ruimte voor spontane communicatie of de 'echte' uitingen die zo nodig zijn voor het ontstaan van vertrouwen en intimiteit.

Vaak raken de deelnemers gedurende de eerste audio-intervisiebijeenkomst geïrriteerd omdat er geen visuele aanwijzingen zijn. Sommigen weten niet wanneer ze tussenbeide kunnen komen. Anderen zwijgen of 'zitten op hun handen', waardoor de frustratie alleen nog maar toeneemt. Het is van groot belang dat de begeleider degenen die de visuele aanwijzingen missen, helpt om vanuit hun positie van tekort (waar ze zich richten op wat ze niet hebben in een auditieve setting) zich open te stellen voor wat er allemaal wél is, zoals de stemmen, de stiltes en directe contacten, en hen aan te moedigen om daarmee te experimenteren. Door de deelnemers aan te moedigen elkaar te onderbreken, wordt de setting lichter en natuurlijker. En wat belangrijker is: de inbrenger staat dan voortdurend in contact met de anderen. In deze context past het volgende voorbeeld.

Een voorbeeld

Tim had een nogal ingewikkelde vraag aan de orde gesteld en de groep had hem geholpen om op een diepgaande manier na te denken over zijn eigen rol, waarden en overtuigingen. Het werk werd intens en Tim raakte verward. Hij voelde zich slecht op zijn gemak toen diepere inzichten naar boven kwamen. Tims reactie achteraf was dat deze bijeenkomst nuttig was geweest omdat hij inzicht had gekregen in zijn situatie, maar dat het werken soms 'erg moeilijk' was geweest. Hij zei dat hij soms het gevoel had gehad dat het vragenstellen leek op een 'verhoor' en dat hij zich 'nogal eenzaam' had gevoeld. We onderzochten de vragen die gesteld waren, vragen die in een klassieke interview uitstekend zouden zijn geweest maar die in een auditieve context scherp zijn omdat ze niet worden verzacht door oogcontact en gezichtsuitdrukkingen. Bovendien stelde Tim dat hij de stiltes wanneer de anderen alleen maar luisterden, vervelend vond. Het is duidelijk dat bij audio-intervisie naast de vragen meer feedback nodig is om de deelnemers gerust te stel-

len en te ondersteunen. De vragen worden als minder scherp ervaren wanneer ze worden gecombineerd met geruststellende opmerkingen zoals: “Dat is begrijpelijk, dat is logisch, okay, ik volg het, enz.” In deze groep moedigden we de deelnemers aan om spontaner te worden en om het ‘instemmend knikken’ geluid te geven door ‘mm-mm, jaja, enz.’ te zeggen. De andere deelnemers pikten dit meteen op en zeiden dat ze het vervelend hadden gevonden dat ze Tim niet hadden kunnen geruststellen met hun instemmende knikken. We moedigden hen aan om te proberen de etiquette te vergeten bij de volgende rondes en om verbaal te knikken wanneer ze maar wilden. Dit bleek een geruststellend effect te hebben zonder dat de bijeenkomsten erdoor verstoord werden.

Wat Tim het meest dwars zat, zo stelde hij, waren de stiltes: “Ik had het gevoel dat ik veel van mezelf had laten zien, ik kreeg geen feedback en begon me zorgen te maken over de totale stilte. Is er nog iemand geïnteresseerd? Maak ik mezelf belachelijk?” Tim legde uit dat omdat er niemand voor hem zat die spiegelde wat hij had gezegd, door middel van lichaamstaal, oogcontact of zelfs een eenvoudig knikje, het ‘terugkwam bij hemzelf’. Door naderhand deze situaties met elkaar te delen, beseften we hoe er bij ieder van ons iets anders gebeurde.



Het is evident dat het scheppen van de juiste atmosfeer van kritisch belang is voor het leren. Dit is wat de begeleider kan doen:

- 1 Hij kan de deelnemers wijzen op de stiltes en die onderzoeken door met elkaar te delen wat er op dit moment met hen gebeurt en hoe ze de situatie nu zien.
- 2 Hij kan de deelnemers in de stilte laten door die niet te snel te onderbreken. Het doorgronden van iets duurt meestal langer in een audiosetting en het is

belangrijk om voldoende tijd te geven aan de inbrenger en de deelnemers om na te denken. Daar komt nog bij dat stiltes worden versterkt in een audio-setting omdat er geen 'ornamenten' zijn zoals zaken die visueel afleiden. Tien seconden stilte in een audiosetting lijken wel een halve minuut.

- 3 Hij kan actief het leren aan twee kanten bevorderen (zie hoofdstuk 10) door de aandacht te verschuiven van de inbrenger naar het groepsproces, lang genoeg om de nuttige informatie die erin begrepen is voor de groep naar buiten te laten komen en kort genoeg om de focus bij de inbrenger te houden.

Samengevat komt het erop neer dat het vermogen om de stilte te laten spreken kritisch is in audiowerk vanwege de beperking van de communicatiekanalen en de gevolgen die dat kan hebben.

Verschuiving van pleiten naar onderzoeken

Gewone vergaderingen en televergaderingen maken het moeilijk om ontdekkende en onderzoekende 'lerende' interventies te doen. Vooral bij televergaderen hebben deelnemers vaak het gevoel dat ze iets moeten zeggen, een mening moeten hebben en die verdedigen; of anders moeten zwijgen en niet aan de discussie meedoen. Zoals we weten gaat intervisie echter vooral over het stellen van vragen, het reageren op wat men hoort en het geven van ondersteunende feedback, en dat gaat niet altijd samen met de etiquetteregels voor televergaderen. Daarom is het belangrijk dat de begeleider samen met de deelnemers manieren vindt om deze 'pleitpatronen' los te laten en verder te gaan op een onderzoekende manier.

Een voorbeeld

In een van onze virtuele groepen werd het duidelijk dat het gesprek stokte en niet gemakkelijk liep. We vroegen wat de deelnemers van deze observatie vonden en één deelnemer stelde dat ze het gevoel had ergens van overtuigd te moeten worden. Ze legde uit dat een andere deelnemer ernaar neigde om een mening te geven die tegenovergesteld was aan de hare over bepaalde aspecten, in plaats van dat ze samen dat onderwerp gingen onderzoeken. Ze voegde eraan toe dat hij doorgaans een onderzoekende houding had maar dat de audio-intervisie die overtuigende houding leek te bevorderen (zoals in de meeste televergaderingen die ze had bijgewoond). Zijn commentaar was dat vanwege de vragen die de begeleider stelde aan de deelnemers, hij zich gedwongen voelde niet alleen mee te luisteren maar ook een antwoord te geven of een mening te hebben over dat onderwerp. Hij zou zich vrijer voelen als hem niet werd gevraagd om een antwoord te geven en hij zelf op onderzoek kon gaan.

Wat was de oplossing voor het probleem? Interessant genoeg bleek het voldoende om het probleem te benoemen en te bespreken om een gedragsverandering te bewerkstelligen. Binnen vijf minuten begonnen de discussiepatronen te veranderen. Er kwam een spontane vraag, een interventie kwam uit de lucht vallen, een deelnemer viel een andere deelnemer in de rede enz. Op een gegeven moment begonnen drie deelnemers door elkaar te praten. Aan het einde van de bijeenkomst was het patroon helemaal gewijzigd en was het

gesprek een echt onderzoek geworden.

Ook hier helpt het aanmoedigen om spontaan te reageren zodat deelnemers elkaar onderbreken en er communicatiepatronen ontstaan met ruimte voor ontdekking en nieuwsgierigheid naast verklaringen en opinies. Een deelnemer vertelde ons aan het einde van een andere bijeenkomst: “We raken eraan gewend om virtueel te werken. We hebben niet op elkaar gewacht om een eind te maken aan de stilte. We bleven maar door elkaar heen praten. Dat was prettig en bleef niet zonder gevolgen.”

Het risico van samenvloeiing in audio-intervisie

Juist omdat er geen visuele aanwijzingen zijn en als gevolg van een sterke gedeelde ervaring, verliezen deelnemers gemakkelijk het gevoel dat hun eigen lichaam losstaat van dat van hun collega's. Daardoor ontstaat het risico van samenvloeiing met de inbrenger op intellectueel en emotioneel niveau (vergelijk het brandpuntvan-herkenning effect in hoofdstuk 12). Het kan moeilijk worden voor de groep om een blijvend onderscheid te maken tussen wie welke gedachte en welk gevoel heeft. Dit kan zelfs een soort trance worden als de begeleider ook deel gaat uitmaken van de samenvloeiing. Een methode van audio-intervisie waarmee dit fenomeen kan worden aangepakt is de zogenaamde ‘focusoefening’. Deze oefening is een begeleide visualisatieoefening van ongeveer 10 minuten waarin de deelnemers worden aangemoedigd om zich bewust te worden van hun lichaam, hun zintuiglijke gewaarwordingen, hun gevoelens en het hier en nu.

Een voorbeeld

We hebben recent samengewerkt met een groep managers uit Cambodja, India, Rusland en het Verenigd Koninkrijk. Vanwege het tijdsverschil was de werkdag voor de ene deelnemer bijna ten einde, terwijl die net begon voor de ander en het halverwege de dag was voor weer een ander. De deelnemers waren dus in verschillende fases van hun bio-cyclus en in hun hoofd waren ze met totaal verschillende dingen bezig: de Britse vrouw had net haar kleuter naar school gebracht, de Rus kwam net uit een vergadering op kantoor en moest naar een andere vergadering een uur na onze bijeenkomst, en de deelnemer in Cambodja had net een hele werkdag achter de rug. De focusoefening helpt hier voor iedereen om de dagelijkse zorgen en gedachten van het moment te laten varen en weer helemaal aanwezig te zijn.

De noodzaak voor een goede afsluiting

Audio-intervisie kan intensief en ingrijpend zijn. Het is daarom belangrijk voor de groep om goed af te sluiten voordat de individuele deelnemers verder gaan naar verschillende contexten. Ze lopen nu eenmaal niet samen de kamer uit en missen dan het informele afscheid nemen. Bij klassieke bijeenkomsten is er een informele overgang waardoor deelnemers zich kunnen losmaken uit de bijeenkomst, terwijl ze bijvoorbeeld hun spullen pakken en de deur uitstappen. Dit geeft hen de tijd om samen af te stemmen hoe het er met hen na de bijeenkomst voorstaat. In audio-intervisie is ook iets dergelijks nodig. Op dezelfde manier

eindigen als ware het een televergadering zou absoluut niet passend zijn gezien de diepe verbondenheid en de gedeelde waardering en inzicht. We hebben een afrondingsprocedure ontwikkeld die een soort ritueel is geworden bij onze bijeenkomsten en die de deelnemers helpt om geleidelijk over te gaan naar de volgende activiteit.

In het oog lopende verschillen met klassieke intercollegiale consultatie

De beperkingen van communicatie, soms teruggebracht tot uitsluitend verbale communicatie, of, in het geval van audio-intervisie, met uitsluitend een audiokanaal. Dit beperkt de informatieopname terwijl op hetzelfde moment de sensitiviteit wordt verhoogd.

Meer nadruk op de rol van de begeleider, die bijvoorbeeld een belangrijke functie krijgt in het doorgronden van de stiltes en de gevoelens die hier en nu in de groep leven.

Meer flexibiliteit met betrekking tot de organisatie, frequentie en duur, tot aan *just-in-time* leren met *just-in-time* talent toe. De keerzijde hiervan is dat het meer moeite kost om afspraken en verplichtingen die nodig zijn voor het consultatieproces, vast te houden.

Een virtuele intervisiebijeenkomst duurt ongeveer een halve dag en de agenda kan er als volgt uitzien:

- 1 Warming-up en *focusoefening*, dat is een begeleide visualisatieoefening erop gericht dat deelnemers zich ontspannen, dat ze gemakkelijk zitten, en dat ze zich bewust worden van hun ademhaling, kinesthetische gewaarwordingen en spanning in spiergroepen (duur: circa 10 minuten)
- 2 *Intercollegiale consultatie*, bijvoorbeeld aan de hand van een intervisiemethode.
- 3 *Afrondingsoefening*, met andere woorden een ritueel 'audio handen schudden', waarbij elke deelnemer afscheid neemt van elke andere deelnemer. Zij danken elkaar voor ondersteuning, verdieping, feedback en andere bijdragen (duur: minder dan 20 minuten)

Virtuele intercollegiale consultatie is niet zomaar een nieuw foefje als gevolg van nieuwe technologie. Het is een radicaal nieuwe aanpak om met collega's te leren. Verder heeft virtuele intercollegiale consultatie te maken met andere ontwikkelingen die blijvend zijn, zoals:

- De noodzaak voor ecologisch verantwoord en duurzaam zaken doen en organiseren;
- Virtueel leiderschap en *just-in-time* talent;
- Bredere toegankelijkheid en *just-in-time* leren.

Voorbeelden van virtuele consultatie zijn

- E-learning en e-therapie;
- Computerondersteunde intercollegiale consultatie;
- Blogging en podcasts;
- Video- en audio-intervisie.

Audio-intervisie lijkt de meest veelbelovende te zijn, aangezien daarmee de menselijke stem centraal komt te staan en ze een minimum aan betrouwbare technische ondersteuning vereist. Enige *voordelen* van audio-intervisie:

- Vertrouwelijkheid en intimiteit ontstaan snel;
- Hoge kwaliteit van luisteren en auditieve sensitiviteit;
- Vertraging en verdieping van de reflectie;
- *Just-in-time* leren.

Enkele *uitdagingen* van audio-intervisie:

- Het instellen van stevige procedures rondom de bijeenkomsten;
- Het tegen de gebruikelijke etiquette van televergaderen ingaan;
- Het bewegen van pleiten naar onderzoeken;
- Het voorkomen van *samenvloeiing* in de intervisiegroep.

Kort gezegd, los van de beperkingen van tijdzones, is er niets dat in de weg staat van de toenemende betekenis van virtuele intercollegiale consultatie als een afzonderlijke discipline.

Samenvatting