

The background of the cover features a collection of matchsticks fanned out from the bottom left corner, creating a radial pattern. The matchsticks have light-colored wooden bodies and red-tipped heads. A large, semi-transparent orange rectangle is centered over the matchsticks, serving as a backdrop for the title and authors' names.

Praktijkboek Intervisie

PROCES & METHODEN

MONIQUE BELLERSEN

INEZ KOHLMANN

**Meer vermogen
door collegiale blik**

Inhoud

Voorwoord	7
Aanbeveling	9

Deel 1 Introductie 11

HOOFDSTUK 1	Praktijkboek: voor wie zich wil ontwikkelen	13
HOOFDSTUK 2	Opbouw van het boek	15
HOOFDSTUK 3	Wat is intervisie?	17

Deel 2 Professionaliseren en intervisie 21

HOOFDSTUK 1	Het effect van een collegiale blik	23
HOOFDSTUK 2	Intervisie en individuele ontwikkeling	29
HOOFDSTUK 3	Intervisie en teamontwikkeling	33
HOOFDSTUK 4	Intervisie en organisatieontwikkeling	35
HOOFDSTUK 5	Digitale intervisie	39

Deel 3 Proces van intervisie 43

HOOFDSTUK 1	Inleiding	45
HOOFDSTUK 2	Fasen in het intervisieproces	47
HOOFDSTUK 3	Randvoorwaarden voor intervisie	53
HOOFDSTUK 4	Rollen bij intervisie	61
HOOFDSTUK 5	De facilitator	67
HOOFDSTUK 6	De juiste vragen stellen	77
HOOFDSTUK 7	Valkuilen bij intervisie	81
HOOFDSTUK 8	Reflecteren op intervisie	85
HOOFDSTUK 9	Intervisie beknopt	92

Deel 4 Intervisiemethoden 95

	Methodeselectiewijzer	97
METHODE 1	A4-methode: tekstinterpretatie	107
METHODE 2	Appreciative Inquiry	115
METHODE 3	Argyris, het onderzoeken van onproductieve gesprekken	127
METHODE 4	Avontuur van de held	141
METHODE 5	Balint	153
METHODE 6	Clinics	161
METHODE 7	Diversiteit in stemmen	169

METHODE 8	Dominante ideeën	179
METHODE 9	Dynamische Oordeelsvorming®	185
	Werkvorm 1: Dynamische Oordeelsvorming in een ruimte	190
	Werkvorm 2: Dynamische Oordeelsvorming aan een tafel	193
METHODE 10	Gedragscode	201
	Variant 1: Een gevoel van strijdig handelen met de gedragscode	204
	Variant 2: De opdrachtgever/klant gaat een klacht indienen of heeft een klacht ingediend	206
METHODE 11	Helpende vragen	213
METHODE 12	Incidentmethode	223
METHODE 13	Intervisie en spiritualiteit	231
METHODE 14	Metaforen	243
METHODE 15	Mindmappen	251
METHODE 16	Narratieve methode: verhaal maken	261
	Variant 1: Eén casus	264
	Variant 2: Individuele casus	271
	Variant 3: Een groepscasus	271
METHODE 17	Ongeschreven regels	279
	Variant 1: Een individuele casusinbrenger formuleert zijn eigen ongeschreven regels	284
	Variant 2: Een organisatieonderdeel formuleert de door hen gebruikte ongeschreven regels	287
METHODE 18	Openhartige intervisie	297
METHODE 19	Oplossingsgerichte intervisie	313
METHODE 20	Organisatieopstellingen	327
METHODE 21	Redenering voor veranderen	339
	Variant 1: De methode staat op zichzelf	341
	Variant 2: Als interventie binnen een andere methode	344
METHODE 22	Roddelen	351
METHODE 23	Socratische dialoog	357
METHODE 24	The Work	367
METHODE 25	Tien-stappenmethode	379
METHODE 26	Toevalstechnieken: Moeder Aardekaarten	389
METHODE 27	U-procedure	397

Deel 5 Open einde 409

Vooruitblik	411
Over de auteurs	412
Dank	415
Praktijk Intervisie	417

Voorwoord

*I hear and I forget.
I see and I remember.
I do and I understand.*

CONFUCIUS, Chinese filosoof en hervormer (551-479 v.C.)

Organisaties hebben doelen. In missies en visies is opgenomen wat men wil bereiken. Winst maken, kwaliteit leveren, klanten tevreden stellen, talenten aantrekken. De doelen die te maken hebben met mensen zijn soms lastig te bereiken. En dat terwijl onomstotelijk kan worden aangetoond dat medewerkers de succesfactor vormen voor het meetbare succes van een organisatie.

Om te komen tot professionele ontwikkeling van de medewerkers is intervisie een onmisbare tool. Het gaat om deskundigheid op het vakgebied van de medewerker, op het terrein van samenwerken, maar ook voor wat betreft persoonlijk functioneren.

Dit boek gaat over de inzet van intervisie als leer- en ontwikkelinstrument voor individuen en voor organisaties. In de praktijk lopen wij tegen intervisietrajecten aan die zich vaak beperken tot het uitwisselen van zakelijke ervaringen en het oplossen van bekende problemen. Wij vonden dat daarin iets moest veranderen; dat is dan ook de reden om dit boek te schrijven.

Goede intervisie durft hier verder in te gaan. Uiteindelijk wil je komen tot het niveau van de onderliggende gedragspatronen, waarmee mensen in hun leven worden geconfronteerd en die in hun werk onbewust steeds een rol spelen. Als je tot dat niveau kunt komen, dan is echte verandering mogelijk.

Ook voor organisaties is het mogelijk te veranderen met behulp van de inzet van intervisie. Veranderen van organisaties gaat altijd over veranderen van de mensen die in een organisatie werken. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om doelstellingen over klantgerichtheid, klantenservice, debiteurenbeheer, automatisering of logistiek; ze kunnen allemaal een expliciete rol spelen binnen intervisie. In dit boek wordt hierop ingegaan in relatie tot de inzet van intervisie.

Wij hopen dat dit boek organisaties en individuen zal stimuleren om intervisie als professionaliseringsinstrument toe te passen.

Soest, Gorinchem, maart 2016

MONIQUE BELLERSEN, INEZ KOHLMANN

Introductie

- 1 Praktijkboek: voor wie zich wil ontwikkelen
- 2 Opbouw van het boek
- 3 Wat is intervisie?

DEEL 1

Praktijkboek: voor wie zich wil ontwikkelen

Dit boek is bedoeld voor professionals, teams en organisaties die zich willen ontwikkelen.

Een *professional* kan in een situatie terecht komen en zich afvragen: waarom handel ik op deze manier; hoe komt het dat ik opnieuw in deze situatie terecht kom; zijn er ook andere manieren om te bereiken wat ik graag zou willen bereiken? Hij kan intervisie gebruiken om dit soort vragen te beantwoorden en daardoor kritisch te (leren) kijken naar beter of anders werken. Zo kan hij invloed uitoefenen op zijn functioneren en op de eigen functie.

Ook voor (*project*)teams is intervisie een middel om krachten te mobiliseren en prestaties en resultaten te verbeteren. In veel organisaties wordt in teams samengewerkt; een goede samenwerking heeft een positief effect op de organisatie. Intervisie draagt hieraan bij door relaties en functioneren centraal te stellen in de in te brengen casuïstiek. De teamleden leren hun kwaliteiten kennen en inzetten, de passie in hun werk te gebruiken en bij te dragen aan de ontwikkeling van de anderen.

Organisaties staan vaak voor veranderingen waarbij het belangrijk is om met de bestaande medewerkers toe te werken naar de realisatie van een gewenste situatie. Veelal is die gewenste situatie opgenomen in de geformuleerde missie, visie of strategische doelen. Deze veranderingen worden steeds complexer en grootschaliger.

Professionals willen bijdragen aan deze doelen door ook zichzelf en hun werkwijzen aan de orde te stellen en open te (gaan) staan voor veranderen. Deze houding zal invloed uitoefenen op de cultuur van de organisatie, de communicatiepatronen en het interne leiderschap.

Intervisie kan hieraan een goede bijdrage leveren. De door de collega's ingebrachte casuïstiek wordt gekoppeld aan de te bereiken organisatiedoelstellingen. Hoe verhoudt mijn vraagstuk zich tot wat de organisatie wil bereiken? Dit wordt met elkaar besproken, gedeeld en vertaald naar het eigen werk.

Het *Praktijkboek Intervisie* is zeker bestemd voor *facilitators* van intervisie. Een goede facilitator staat garant voor een hoge kwaliteit van intervisie. Er zijn genoeg voorbeelden voorhanden waarbij de begeleiding mager is te noemen;

het effect van intervisie is dan ook mager. Geen wonder dat er ook genoeg organisaties zijn die aangeven dat zij ‘intervisie hebben geprobeerd, maar de medewerkers zijn niet zo enthousiast’. Intervisie moet ‘pittig’ worden begeleid. Vergroot de kwaliteit van facilitators en je vergroot de kwaliteit van intervisie en zo het effect op het individu, het team en de organisatie.

Opbouw van het boek

Dit *Praktijkboek Intervisie* bestaat uit vijf delen.

Deel 1 is een introductie waarin aangegeven wordt wat intervisie is, voor wie het relevant is en hoe het zich onderscheidt ten opzichte van andere professionaliseringsmogelijkheden. Tevens wordt een definitie van intervisie gegeven en worden het belang en de toepasbaarheid ervan toegelicht.

Deel 2 geeft het belang van intervisie weer in relatie tot een professionele ontwikkeling als individu, als team en als organisatie. Intervisie wordt steeds vaker als professionaliseringsinstrument ingezet om te ondersteunen bij een gewenste organisatieverandering of te bereiken organisatiedoelen. In deel 2 wordt ook ingegaan op digitale intervisie. Kan een online toepassing bijdragen aan een professionalisering, bijvoorbeeld omdat die tijds- en locatieonafhankelijk is?

Deel 3 beschrijft het proces van intervisie. Welke fasen worden doorlopen, welke niveaus van intervisie zijn er, welke rollen kan men onderscheiden, hoe kunnen die rollen effectief worden ingezet, wat zijn valkuilen en welke randvoorwaarden zijn van belang? Ook wordt ingegaan op het reflecteren op de intervisiebespreking. Dit kan worden gezien als extra leermoment.

Het laatste hoofdstuk van deel 3, 'Intervisie beknopt', bevat een praktisch overzicht van de essentie van intervisie.

Deel 4 start met een beschrijving van de Methodeselectiewijzer en het TV-overzicht. Via deze instrumenten kan een bewuste keuze worden gemaakt voor de toe te passen intervisiemethode op het vraagstuk van de casusinbrenger. Het geeft criteria aan over de ervarenheid van de facilitator, de groep, het type vraagstuk en de gewenste voorbereiding.

Daarna worden 27 intervisiemethoden uitgebreid beschreven. Niet alleen zijn de stappen per methode uitgewerkt, maar ook komt aan de orde wat de methode oplevert en wat de voor- en nadelen zijn. De volgende indeling wordt daarbij gehanteerd:

- korte omschrijving van de methode;
- wat levert de methode op;
- voor- en nadelen van de methode;
- valkuilen;

- voorwaarden voor gebruik:
 - groepsgrootte,
 - tijdsduur,
 - benodigde middelen;
- stappen;
- achtergrond en literatuur;
- instructiekaart.

Bij iedere methode is een inzichtelijke instructiekaart opgenomen met als doel om, na het lezen van de uitgebreide toelichting, een handzaam overzicht te hebben van de stappen die moeten worden gezet voor gebruik in de intervisiebijeenkomst. Dat kan de toepasbaarheid van de methode vereenvoudigen.

Deel 5 is het open einde. Wij roepen hierin de lezers op om met het aangeboden materiaal aan de slag te gaan en zo nodig nieuwe ideeën en ontwikkelingen toe te voegen. Het overzicht van intervisiemethoden is immers niet uitputtend en intervisie is volop in ontwikkeling. Een open einde dus.

Aan het *Praktijkboek Intervisie* hebben ook enkele professionals bijgedragen, onder wie leden van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). Achter in het boek, onder 'Dank', zijn de namen opgenomen.

Voor meer informatie over intervisie en over de methoden zie: www.praktijkintervisie.nl. Op deze website vindt u aanvullende achtergrondinformatie en artikelen over de intervisiemethoden en informatie over de mogelijkheden om begeleid te worden bij het introduceren van intervisie in uw organisatie, of bij het kennismaken en toepassen van een bepaalde methode.

Wat is intervisie?

*Mensen raken niet verstoord door de dingen die gebeuren,
maar door de manier waarop ze ernaar kijken.*

EPICETUS, *Griekse oudheid*

Intervisie is bewust veranderen. Het is een vorm van deskundigheidsbevordering, waarbij professionals een beroep doen op hun collega's of vakgenoten om inzicht te krijgen in werkgerelateerde vraagstukken. In een vaste groep deelnemers wordt met een methode als leidraad en via het stellen van vragen een vraagstuk van een van de deelnemers ontvouwd. De deelnemers dragen geen oplossingen aan, maar stimuleren de casusinbrenger door het stellen van helpende en prikkelende vragen om, vanuit zijn eigen oplossend vermogen, zicht te krijgen op zijn eigen vraagstuk. Met dit inzicht worden door hem alternatieven voor nieuw handelen ontwikkeld.

Voor sommige mensen klinkt dit vaag. Zij vragen zich af wat intervisie precies is en wat het oplevert.

Intervisie is altijd verbonden met professionalisering en verbetering. Verbetering van individuen, van teams en van organisaties. Bij intervisie staan vraagstukken rondom werkstijl en daarop van invloed zijnde persoonlijke of professionele opvattingen centraal.

Tijdens intervisie wordt men zich bewust van de eigen persoonlijke stijl en opvattingen in het werk. Die spelen een cruciale rol in de wijze waarop men het werk aanpakt en hebben daardoor weer invloed op de organisatie. We noemen dit *verborgen bestuurders*: eigen, impliciete overtuigingen die je in je werk sturen. Tijdens intervisie helpt men elkaar bij het ontdekken en verhelderen van deze verborgen bestuurders, zodat verbeteringen kunnen worden gerealiseerd. Je moet je hier eerst bewust van zijn, voordat je daar iets mee kunt doen. En dat terwijl de omgeving het soms al bespeurt: de blinde vlek.

'Intervisie is geen vrijblijvend gebeuren. In mijn optiek gelden er organiseerprincipes die eraan ten grondslag liggen intervisie een waarachtig vehikel te laten zijn om je eigen professionele ontwikkeling vorm en inhoud te geven. De nadruk daarbij ligt dan bij het verhogen van het reflectief vermogen in het hier en nu. Daar ligt een van de krachten van je "zijn" als professional.'

DEELNEMER INTERVISIEGROEP

Intervisie ondersteunt ook de professionalisering binnen een bedrijf. Het met elkaar ontdekken en verhelderen zorgt ervoor dat het vraagstuk op tafel ligt, dat de inzichten worden gedeeld, dat de nieuwe mogelijkheden worden uitgewisseld en dat er verbindingen ontstaan tussen de medewerkers. Dit is nodig bij het realiseren van de noodzakelijke verbeteringen in de organisatie(onderdelen). Samen kan men bijvoorbeeld de ongeschreven spelregels naar boven halen, regels die in elk bedrijf uiteindelijk een zichtbare invloed uitoefenen en die het moeilijk maken om te kunnen sturen en te veranderen.

Het doel van intervisie is stappen te zetten in professionaliseren door zicht te krijgen op de eigen rol, het eigen gedrag en de eigen stijl van werken, maar ook door het verkrijgen van inzicht in de opvattingen en overtuigingen die in het werk – vaak onbewust – een rol spelen. Dat is mogelijk doordat deelnemers elkaar helpen bij door te voeren verbeteringen, door feedback te geven en te ontvangen en door te experimenteren met nieuw gedrag. Dan zijn persoonlijke groei, en uiteindelijk organisatiegroei, mogelijk.

Andere begrippen

In de praktijk worden meerdere begrippen gehanteerd wanneer we spreken van professionalisering van een individu en/of organisatie. Het gaat om begrippen als: intercollegiale consultatie, reflectie, coaching, organisatiecoaching, intervisiecoaching, organisatie-intervisie, supervisie en mediation. En wellicht zijn er nog meer. Wat is het verschil en wanneer worden ze ingezet? Wij lichten er enkele toe.

Intercollegiale consultatie

Intercollegiale consultatie richt zich bij voorkeur op een groep vakgenoten of een multidisciplinaire groep professionals, en heeft tot doel iemands professionaliteit te vergroten door zijn persoonlijke ervaringen en vraagstukken met betrekking tot zijn vak/werk te bespreken. Het gaat bijvoorbeeld om hoe iemand met anderen samenwerkt, hoe hij omgaat met lastige situaties bij klanten, en hoe hij tot oordeelsvorming komt. Deze onderwerpen worden met name gekoppeld aan de persoon en de kennis en vaardigheden waarover hij beschikt en zijn manier van handelen en oordelen. Dat maakt intercollegiale consultatie dus ook geschikt voor gemengde groepen en professionals uit verschillende (sub)disciplines.

Voor professionals uit dezelfde discipline is het mogelijk om het eigen actuele handelen te vergelijken met normen en richtlijnen van anderen uit de beroepsgroep. Hiermee wordt bereikt dat professionele werkwijzen kunnen worden bevorderd en bewaakt. Deze vorm heeft een toetsend en beoordelend karakter, omdat juist vaktechnische kennis, professioneel handelen en beroepsopvattingen worden besproken. Zo maakt de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs gebruik van een eigen gedragscode. Maar ook bedrijven hanteren een gedragscode, zoals verzekeringsmaatschappijen, IT-bedrijven en beroepsgroepen, zoals advocaten, medici, notarissen, et cetera. Intercollegiale consultatie verschilt met intervisie vanwege het toetsende en beoordelende karakter ervan. Dat ontbreekt bij intervisie omdat die veel meer is gericht op het zelf ontdekken van de eigen stijl en opvattingen in het werk.

Reflectie

Bij reflectie gaat het om het bewust stilstaan en terugkijken op eigen ervaringen en handelen om daarvan te kunnen leren. Via reflectie wordt men zich bewust van de werkwijzen, keuzes die worden gemaakt en oordelen die worden geveld. De aanleiding wordt gevormd door vraagstukken die je bezighouden en die nog niet begrepen worden. Door te reflecteren wordt de persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd en worden inzichten verworven op het terrein van het (beroepsmatig) handelen. De inbreng van anderen kan hierbij van belang zijn, maar is niet noodzakelijk. Wel hebben anderen vanuit hun eigen percepties en ervaringen soms een andere kijk op de zaak. Via reflectie wordt iemand zich bewust van blinde vlekken.

Reflectie is een onderdeel van intervisie. Bij intervisie doet de casusinbrenger het werk: hij denkt na en vormt nieuwe inzichten, hij reflecteert. De deelnemers helpen hem daarbij door het stellen van helpende vragen, maar doen niet het denkwerk voor hem.

Coaching

Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een een-op-eenrelatie. De coachee leert, de coach ondersteunt en begeleidt dit leerproces. Binnen het coachingstraject worden de doelen vooraf bepaald. Het doel van de coaching is bijvoorbeeld het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de coachee. Hij wil bepaalde problemen beter kunnen oplossen en meer balans in zijn leven brengen. Persoonlijke coaching leert hem zijn krachten en talenten weer zien. Het betreft een vertrouwelijk traject tussen coach en coachee en heeft zijn oorsprong in de minder zakelijke hoek. In sommige tra-

jecten, daar waar het vraagstuk van de coachee een sterke relatie met de organisatie heeft, geeft een coachingstraject daarom niet het optimale resultaat. Immers, in een coachtraject is de context afwezig. Coaching van groepen (organisatiecoaching, teamcoaching, etc.) is daarvoor ontwikkeld. De coach zoekt dan naar collectieve patronen in gedrag en denken in de groep.

Intervisiecoaching is het kortdurend begeleiden van intervisiegroepen, gericht op de volledige zelfstandigheid van de lerende groep. Het accent ligt veel meer op het creëren van een effectief leerproces dat is gericht op het leren van en met elkaar.

Het belangrijkste verschil tussen (intervisie)coaching en intervisie is dat een coach leert, zoekt en begeleidt vanuit vooraf gestelde doelen en dat doet men bij intervisie niet.

Supervisie

Supervisie is een beroepsgerichte, individuele begeleiding waarbij via een systematische aanpak wordt geleerd van de concrete vraagstukken die de betrokkene in zijn werksituatie heeft. Het gaat hier om het reflecteren op (eigen) werkervaringen om op die manier te komen tot een beter functioneren. Supervisie wordt begeleid door een supervisor, iemand die in een andere verhouding staat tot degene die wordt begeleid. Dat kan zijn omdat hij meer weet over de inhoud van het vraagstuk of omdat hij een andere hiërarchische positie inneemt. Dat is anders dan bij intervisie, waar de verhoudingen vergelijkbaar zijn en waarbij in een groep wordt gewerkt.

Mediation

Mediation is een professionele bemiddeling tussen twee of meer personen, partijen of groepen die een geschil hebben met elkaar. In het gesprek met elkaar wordt gestreefd naar het vinden van een oplossing. Het doel is niet om een oplossing te vinden waarover alle partijen volledig enthousiast zijn, maar een oplossing tot stand te laten komen waarin beide partijen zich kunnen vinden en die op aanvaardbare wijze aan hun belangen tegemoetkomt. Zij krijgen daarbij de hulp van een neutrale derde, de mediator.

In het *Praktijkboek Intervisie* richten we ons op intervisie.

Helpende vragen

Korte omschrijving van de methode

Gedurende de dag stellen we veel vragen, aan onszelf, maar vooral ook aan anderen, met als doel zinvolle informatie te vergaren.

Intervisie gaat over het helpen van de ander door het stellen van goede vragen. Goede vragen zijn vragen die helpen. Met de methode Helpende vragen wordt inzicht verkregen in het stellen van en het effect van effectieve vragen tijdens intervisie. Dat inzicht is tweërlei: er ontstaat inzicht in het motief van diegene die de vraag stelt en er ontstaat inzicht in wat de vraag teweegbrengt.

Helpende vragen is ook een leer methode. Het vergroot de kwaliteit van vragen stellen in de intervisiegroep en ook in andere (werk)situaties.

De methode vraagt van de casusinbrenger om goed te beseffen wat de vraag met hem doet en of deze helpend is in de bespreking van de betreffende casus. Veel vragen die gesteld worden door de deelnemers hebben te maken met de wens om zelf informatie over de context van de casus te krijgen. Deze informatie is voor de casusinbrenger al bekend en heeft dan ook geen toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld: hoe groot is het bedrijf; hoe lang duurt dit project al, of: wie is je opdrachtgever? We noemen dit gemakshalve nieuwsgierigheidvragen. Dit soort vragen dat door de deelnemers wordt gesteld, is niet gericht op het helpen van de casusinbrenger.

Een bekend gegeven is dat het als storend ervaren kan worden wanneer je samen met een collega een gesprek voert met bijvoorbeeld een klant, en jouw gedachtepatroon rondom de te stellen vragenreeks wordt onderbroken door een vraag van je collega. Deze blijkt een ander vragenpatroon te bezitten. Op het moment van het stellen van je vragenreeks zit je aandacht niet bij de antwoorden die gegeven worden en waarop ingespeeld kan worden, maar bij de vragen die je wilt stellen.

Helpende vragen stellen vraagt erom de aandacht bij de casusinbrenger te houden en in te spelen op wat hij antwoordt en op zijn non-verbale gedrag, om zo zijn denkproces te kunnen ondersteunen.

Tijdsduur	1-1,5 uur
Groeps-grootte	5-8 personen
Benodigde middelen	Geen
Essentie van de methode	Actieve feedback van de casus-inbrenger op het effect van de vraag
Extra voor-bereiding	
Ervaring met faci-literen van intervisie	+
Kennis en ervaring met faci-literen van deze methode	-
Vereiste ervaren-heid groep	-

De methode brengt met zich mee dat de intervisiegroep de kwaliteit van vragen stellen sterk kan verhogen. De casusinbrenger heeft zelf de regie in handen om het succes van de intervisie voor hem te vergroten. Hij kan namelijk aangeven of hij een gestelde vraag als helpend of niet helpend ervaart voor zijn situatie. Niet-helpende vragen krijgen verder geen aandacht en worden niet beantwoord. Dit is voor de deelnemer directe feedback op de vragen die hij stelt en op het gedachtespoor dat hij volgt.

Wat levert de methode Helpende vragen op?

Er ontstaat inzicht in de diversiteit van vragen en het effect ervan op de casusinbrenger. Om iets te weten te komen, zijn er vele wegen die naar Rome leiden; er zijn tal van manieren om een vraag te stellen. Het ervaren van een variatie daarin is verrijkend, omdat zo het eigen vragenrepertoire kan worden uitgebreid.

De casusinbrenger leert dat er in de dagelijkse praktijk sprake is van het vanzelfsprekend beantwoorden van vragen; het lijkt een automatisme. Bij Helpende vragen ervaart hij dat het beter is om zich af te vragen of hij iets aan een gestelde vraag heeft en dit vervolgens terug te koppelen.

Voor- en nadelen van de methode

VOORDELEN

- De methode is een leersysteem, doordat directe feedback op de gestelde vragen wordt verkregen. De deelnemers kunnen hun vraag herformuleren en opnieuw stellen en zo ervaren wat bij deze specifieke casus en casusinbrenger werkelijk helpt.
- De methode geeft versnelling aan de intervisie. Doordat niet-helpende vragen geen aandacht meer krijgen, wordt veel minder tijd besteed aan het beantwoorden van vragen die er niet toe doen en ook nauwelijks effect hebben.
- Helpende vragen geven inzicht in het effect van een vraag die wordt gesteld. De opbrengst gaat verder dan voor de casusinbrenger alleen; ook de deelnemers ervaren en oefenen vragen die bijdragen. De casusinbrenger helpt de deelnemers met zijn antwoorden bij het leren of een vraag helpend is of niet. Daarmee ontvangen deelnemers onmiddellijke feedback.

- Helpende vragen worden sneller geaccepteerd door de casusinbrenger. Door alleen maar helpende vragen te ontvangen, zijn de snelheid en impact groter. Dit leidt tot een effectieve intervisie.
- De methode is ook geschikt voor beginnende groepen of als oefening voor een intervisiegroep die de kwaliteit van vragen stellen wil vergroten.

NADEEL

- Voor de deelnemers kan de methode in het begin stagnerend werken. Zij worden uit hun comfortzone getrokken, omdat sommige vragen niet helpend blijken te zijn voor de casusinbrenger en daardoor voor hen onbeantwoord blijven.

Valkuilen

- Het toch automatisch en loyaal beantwoorden van vragen door de casusinbrenger, terwijl die niet helpend zijn.
- De facilitator moet de focus houden op de casusinbrenger. Deze bepaalt immers of een vraag helpend is of niet.

Voorwaarden voor gebruik

- De casusinbrenger geeft geen sociaal wenselijke antwoorden, maar moet zich uitspreken of iets helpend is of niet.
- De methode vraagt om een helpende en open houding naar de ander toe. We zijn erg geneigd om te denken vanuit onszelf in plaats van vanuit de casusinbrenger.
- Soms weet iemand geen vraag te bedenken die helpend is. Dat kan als ‘falen’ worden ervaren. Het is goed te beseffen dat gestelde vragen helpen of niet helpen in deze specifieke casus.
- De deelnemers moeten het zien als een mogelijkheid tot leren; het moet geen competitie worden wie de meeste of best helpende vragen stelt.

GROEPSGROOTTE: Vijf tot acht personen.

TIJDSDUUR: Eén tot anderhalf uur.

BENODIGDE MIDDELEN: Geen.



Suggesties van mogelijk helpende vragen

Uiteindelijk bepaalt een casusinbrenger of deze de vraag als helpend wordt beschouwd.

- Wat betekent dit voor jou?
- Hoe zou het eruitzien als ...?
- Wat zijn de alternatieven om ...?
- Wat zou je nog meer kunnen gaan doen, en wat nog meer, en wat nog meer?
- Wat levert het jou op?
- Wat maakt dat je deze vraag nog niet aan de orde hebt gesteld?
- Kun je mij vertellen over een ervaring die je hebt gehad waarbij het juist anders ging? Vertel daar eens wat over.
- Wat deed dat met jou?
- Wat waardeer je aan ...?
- Wat ambieer je ...?
- Wat wordt er mogelijk als ...?
- Welke kwaliteiten heb je in moeten brengen?

Stappen

STAP 1 Voorbereiding

De casusinbrenger bereidt de casus voor in enkele zinnen op een A4'tje en eindigt met de intervisievraag. 'Mijn vraag is ...' Hij stuurt de casusbeschrijving met de gewenste intervisiemethode vooraf naar de deelnemers en facilitator. De casusinbrenger heeft vooraf overleg gehad met de facilitator over zijn casus en de keuze van de methode.

De facilitator legt de methode uit. Hij vraagt de casusinbrenger na iedere gestelde vraag deze even te laten bezinken en dan aan te geven wat de vraag met hem doet en of het voor hem een helpende of niet-helpende vraag is. Een vraag die niet helpend is, wordt niet beantwoord.

STAP 2 Beschrijving van de casus

De casusinbrenger licht zijn casus in enkele zinnen kort toe. Hij eindigt met de vraag die hij zichzelf stelt over deze casus. Deze wordt op een flip-overvel geschreven.

STAP 3 *Vragen formuleren*

De deelnemers schrijven voor zichzelf een aantal vragen op die zij beantwoord willen hebben. Als de vragen zijn opgeschreven, brengt iedere deelnemer een rangorde aan in de volgorde waarin hij de vragen wil stellen. Indien de groep erg ervaren is in het stellen van helpende vragen, kunnen vragen ook vrij gesteld worden zonder ze vooraf te formuleren.

STAP 4 *Vragen stellen*

- Een deelnemer stelt zijn eerste vraag.
- De casusinbrenger laat de vraag in stilte op zich inwerken. Daarna benoemt hij wat er naar aanleiding van deze vraag met hem gebeurt en of deze helpend is. Stimuleert de vraag het denken van de casusinbrenger over zijn vraagstuk? Het antwoord op de vraag wordt echter nog niet gegeven.
- (*optioneel*) De vragensteller geeft aan waarom hij deze vraag stelde. Vervolgens wordt nagegaan of het effect van de vraag ook overeenkomt met de bedoelingen van de vragensteller.
- Alleen indien de vraag helpend was, geeft de casusinbrenger antwoord op de vraag.

De volgende deelnemer stelt zijn eerste vraag en dezelfde stappen worden doorlopen. Indien de vragen van de verschillende deelnemers hetzelfde zijn, zorgt de facilitator dat deze vraag toch wordt gesteld. Soms is er sprake van nuanceverschillen die juist helpend zijn. Als hier geen sprake van is, wordt de volgende vraag in de aangebrachte rangorde gesteld.

De deelnemers stellen om de beurt vragen. Zij noteren voor zichzelf of de gestelde vraag helpend was of niet en waarom.

De facilitator checkt bij de casusinbrenger of de vraagstelling van de casus aangepast moet worden.

STAP 5 (*Optioneel*) *helpende roddelronde*

Wanneer het stilvalt en het lastig is vragen te stellen, kan de facilitator besluiten om optioneel een helpende roddelronde in te voegen. Dit kan nieuwe inzichten geven voor de deelnemers die vervolgens weer aanleiding zijn om nieuwe vragen te stellen.

Van belang bij het helpend roddelen is dat deelnemers samen bespreken waar de helpende vragen op in kunnen gaan voor de volgende stap. In tegen-

stelling tot het ‘normale’ roddelen, waar geen vragen gesteld worden, doen zij dit alleen maar door het stellen van helpende vragen gebaseerd op observaties of hypothesen. De vragen kunnen de blik van de casusinbrenger verbreden. De helpende roddelronde kan ook als positieve variant worden gevoerd (zie methode 22).

Voorbeeldvragen:

- Hoe zou hij aankijken tegen ...?
- Hoe denkt hij eigenlijk over ...?
- Wat maakt dat hij in dit voorbeeld ...?
- Wat zouden zijn ambities zijn?

(Zie voor uitleg: methode 22, Roddelen.)

De casusinbrenger geeft aan wat hem het meest heeft getroffen en met welke focus hij de volgende stap ingaat.

STAP 6 *Tweede ronde vragen*

Er volgt een tweede ronde vragen op de aangegeven focus van de casusinbrenger. Deze hoeft niet op volgorde van deelnemers. Als een deelnemer geen helpende vraag weet te stellen, dan kan hij aangeven wat zijn intentie is en aan de groep vragen hem te helpen om de juiste vraag te formuleren.

STAP 7 *Essentie van de vraag*

Als alle vragen zijn gesteld, formuleert iedere deelnemer de essentie van de casus in de vorm van een helpende vraag. Bijvoorbeeld als de deelnemer van mening is dat de essentie het grote gevoel voor de verantwoordelijkheid van de adviseur voor de groep is, dan stelt hij een vraag zoals: ‘Welk effect heeft het dienen als adviseur op jou?’ Wat is jouw opvatting over een goede adviseur?

Is dit te moeilijk voor de deelnemers, dan is een alternatief het formuleren: Mijn vraagstuk is ...? Met het beantwoorden van deze vraag stelt iedere deelnemer zich in de positie van de casusinbrenger.

STAP 8 *Inzichten casusinbrenger*

De casusinbrenger geeft aan welke inzichten hij heeft opgedaan. Wat gaat hij veranderen in zijn handelen en welke acties heeft hij voor zichzelf geformuleerd om dat te bereiken?

STAP 9 *Inzichten deelnemers*

Iedere deelnemer schrijft voor zichzelf de eigen verkregen inzichten op en deelt deze. Wat heeft hij zelf geleerd van de behandeling van deze casus en de toepassing van deze methode? Dit kan gaan over de voorkeurstijl van denken en vragen stellen, wat bevorderende of belemmerende vragen waren en wat hij heeft geleerd van de vragen van de andere deelnemers.

STAP 10 *Reflectie op intervisie*

De facilitator reflecteert met de casusinbrenger en de deelnemers op de intervisiebijeenkomst. De reflectie is gericht op:

- de resultaten van de behandeling van de casus;
- de casus als leersituatie en het succes van de toegepaste methode.

De facilitator vraagt de deelnemers hoe zij deze intervisie hebben ervaren en wat die hen heeft opgeleverd.

LITERATUUR

Verhoeven, W. (2010). *De kunst van het vragenstellen*, Associatie voor Coaching, Aarle-Rixtel, 2010.

OVER DE AUTEURS

Monique Bellersen en *Inez Kohlmann* zijn de auteurs van het *Praktijkboek Intervisie* en hebben jaren ervaring als facilitator bij intervisie. Zij zijn geïnspireerd door Paul van Agten om deze methode te ontwikkelen.

Helpende vragen

Stap 1 Voorbereiding

Casusinbrenger (CI) bereidt casus voor. Hij stuurt de beschreven casus in enkele zinnen vooraf toe aan de deelnemers (DN) en facilitator (F). F en CI hebben vooraf overleg gehad over de casus en keuze methode.

Stap 2 Beschrijving van de casus

F legt de methode uit en instrueert CI en DN. De CI vertelt zijn casus in hooguit 1 of 2 zinnen en eindigt met zijn casusvraag.

Stap 3 Vragen formuleren

DN formuleert voor zichzelf te stellen vragen en geeft een rangorde aan.

Stap 4 Vragen stellen

DN stelt zijn eerste vraag. CI laat vraag op zich inwerken en bepaalt, zonder antwoord te geven, of de vraag helpend is. DN motiveert vraag. Effect wordt getoetst bij CI. Alleen indien helpend wordt het antwoord gegeven.

Stap 5 (Optioneel) Helpende Roddelronde

Bij stagnatie kan F een roddelronde invoegen voor nieuwe inzichten.

Stap 6 Tweede ronde vragen

Tweede ronde vragen. Eventueel elkaar helpen met formuleren.

Stap 7 Essentie van de vraag

Als alle vragen zijn gesteld formuleert iedere DN de essentie van de casus in de vorm van een helpende vraag.

Stap 8 Inzichten casusinbrenger

CI geeft inzichten weer, nieuw handelen en welke acties hij voor zichzelf heeft geformuleerd.

Stap 9 Inzichten deelnemers

DN schrijven de eigen verkregen inzichten op voor zichzelf en delen deze.

Stap 10 Reflectie op intervisie

F vraagt aan de CI en DN hoe zij deze intervisie hebben ervaren.

Steeds meer professionals maken gebruik van intervisie voor persoonlijke en professionele groei. Maar intervisie kan ook een krachtig instrument zijn voor organisatieverandering. In dit boek laten de auteurs zien hoe dat in de praktijk werkt en wat een geslaagde intervisie kan opleveren: meer eigen vermogen van individu en organisatie.

De resultaten van een organisatie worden voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de werknemers. Voor hun professionele ontwikkeling is intervisie dan een onmisbaar instrument. Het legt in relatief korte tijd onderliggende gedrag patronen bloot die in het werk een rol spelen, het confronteert deelnemers met leemtes in hun kennis en kunde, en het legt aannames over hun professionele rol bloot. Daardoor draagt intervisie niet alleen bij aan de vakinhoudelijke deskundigheid van de werknemer, maar verbetert het ook diens persoonlijk functioneren en de samenwerking met collega's.

In dit boek worden stapsgewijs 27 intervisiemethoden besproken die ieder op hun eigen manier kunnen bijdragen aan leren en verbeteren. De Methodeselectiewijzer geeft handvatten om voor elke situatie een juiste keuze voor een methode te maken. Ook komt de cruciale rol van de facilitator uitgebreid aan bod. De facilitator is sterk bepalend voor de kwaliteit van intervisie. *Praktijkboek Intervisie* biedt een groot aantal praktische aanknopingspunten om deze rol en de bijbehorende taken goed te vervullen.

De auteurs Monique Bellersen en Inez Kohlmann zijn beiden actief als organisatieadviseur en facilitator. Zij begeleiden organisaties bij (het introduceren van) intervisie. Daarnaast doen zij onderzoek naar de voorwaarden en toegevoegde waarde van intervisie bij individu en organisatie. Ook hebben zij de ambitie om intervisie ook internationaal sterker op de kaart te zetten.