



## **Intervisie**

Intervisie is te beschouwen als een vorm van collegiale consultatie. Eén van de deelnemers aan een intervisiegroep brengt een lastige situatie uit de praktijk in. Het doel kan zijn om een beter beeld te krijgen van de problematiek waar de probleemhebber mee worstelt en/of om inzicht te krijgen in mogelijke aanpakken of oplossingsstrategieën.

Afhankelijk van het doel en de vraagstelling van de inbrenger neemt intervisie meer of minder tijd in beslag. Bij de keuze van een intervisiemethode is het verstandig om deze te laten aanhaken op de beschikbare tijd of de tijd die de inbrenger wil besteden aan het vraagstuk. Ook dient de keuze voor een methode afgestemd te worden op de case die voorligt.

### *Probleemhebber*

Bij intervisie staat de probleeminbrenger centraal. Deze doet er dan ook goed aan zijn of haar introductie voor te bereiden: hoe kan ik het probleem in korte bewoordingen schetsen en welke vraagstelling heb ik? Soms is het zinvol om een probleemschets vooraf toe te sturen aan de leden van de intervisiegroep.

### *Leden intervisiegroep*

De leden van de intervisiegroep zijn helpers en consultants en moeten oppassen dat ze niet te snel met eigen oplossingen komen of een oordeel klaar hebben. De probleemverkenning vraagt de meeste tijd: neem die tijd ook en verlaat je op het oordeel van de probleeminbrenger. Zijn of haar uiteindelijke probleemdefinitie is relevant, niet die van de andere groepsleden!

In het navolgende wordt een zes methoden voor intervisie beschreven:

- 1. De 10-stappenmethode**
- 2. De tien probleem verkenningsvragen**
- 3. Roddelen**
- 4. Clinics**
- 5. Incidentmethode**
- 6. Krachtenveldanalyse**

## 1. De 10-stappen methode

Dit is een gestructureerde methode om meerdere perspectieven in kaart te brengen die de probleemhebber helpen om zijn of haar vraagstelling scherp te krijgen. Ook krijgt de inbrenger inzicht in oplossingsstrategieën die passen bij de eigen persoon. In deze methode is de fase van de probleemanalyse de belangrijkste. Bij de probleemanalyse wordt niet alleen bij het feitelijke probleem dat wordt ervaren stilgestaan, maar ook gekeken naar de rol, positie, houding en interventiestrategieën van de inbrenger. Dit kan de inbrenger uiteindelijk helpen om bij zijn of haar persoonlijkheid passende keuzes te maken.

Deze methode is vooral geschikt om een concrete wat complexere vraag te behandelen. Doordat de inbrenger ook naar zichzelf kijkt is het een spannende methode van intervisie, die overigens niet bedreigend is. De methode kan beter niet worden toegepast als de vraagstelling zeer beperkt is.

Tijdsduur: minimaal 1,5 à 2 uur

### **Werkwijze:**

#### **1. Inbrenger schetst de situatie**

De probleemhebber beschrijft kort en bondig het probleem of de situatie waar het om gaat. De leden van de intervisiegroep stellen alleen toelichtende vragen over feitelijkheden en gaan nog niet in op de probleemstelling van de inbrenger.

#### **2. Helpers formuleren maximaal drie vragen**

Om de inbrenger te prikkelen en eventueel op een ander been te zetten, formuleren de helpers (naar aanleiding van de introductie) drie prikkelende vragen. De inbrenger schrijft de vragen op een flip-overvel en reageert nog niet. Geen discussie alleen inventarisatie van de vragen!

#### **3. De probleeminbrenger geeft een reactie op de vragen**

De inbrenger bestudeert kort de vragen (laat ze een beetje op zichzelf inwerken) en geeft (wederom op de flip-over) aan of de vraag "warm", "neutraal" of "koud" is. De vraag doet me iets (W), de vraag is relevant alleen weet ik niet of hij wat met het probleem te maken heeft (N) of de vraag is irrelevant (heb ik al aan gedacht, gaat het niet over) (K). De inbrenger hoeft geen toelichting of motivatie te geven voor zijn/haar observaties.

#### **4. Inbrenger beantwoordt de vragen**

De vragen die een W en een N hebben gekregen worden kort beantwoord door de inbrenger. De vraagsteller bewaakt of het antwoord aansluit bij de "intentie of strekking" van de vraag.

#### **5. Tweede vragenronde**

Iedereen is in de gelegenheid om aanvullende vragen te stellen. Nu geeft de inbrenger meteen antwoord. Deze stap heeft tot doel om de probleemstelling of case verder uit te diepen, zodanig dat door de deelnemers inclusief de inbrenger tot een(her)definitie van het probleem kan worden gekomen.

#### **6. (Her)definiëren van de probleemstelling**

Na een korte denkpaauze schrijft iedere helper een formulering van het probleem of de vraag op de flip-over. Daarbij trachten ze zich zo goed mogelijk in de probleeminbrenger in te leven en het probleem positief en uitdagend te beschrijven.

Iedere deelnemer licht indien nodig in maximaal twee zinnen aan de inbrenger toe waarom hij/zij het probleem zo beschrijft.

## 7. Scoren van de probleemstellingen

Overeenkomstig stap 3 reageert de inbrenger op de probleemstellingen met "warm", "neutraal" of "koud". Wederom geen discussie.

## 8. Inbrenger maakt zijn/haar eigen (her)definitie

Op basis van de eigen gedachten en de ontwikkeling daarin en op basis van de definities van de leden van de intervisiegroep, komt de probleemhebber tot een nieuwe definitie van het probleem. Overigens kan deze definitie natuurlijk ook nog steeds dezelfde zijn! Overwegend is de definitie echter aan verandering onderhevig.

De leden van de intervisiegroep kunnen op de herdefinitie van de inbrenger reageren.

## 9. Welke krachten maken dat het probleem blijft bestaan of steeds weer ontstaat? (je creëert je eigen werkelijkheid)

Hierbij gaat het om feedback geven aan de probleemhebber op basis van de observaties die deze zelf heeft en op basis van de observaties van de deelnemers zelf gedurende de sessie. Let op de regels voor feedback. Als de inbrenger de eigen "patronen" onderkent of helder heeft, overgaan naar stap 10.

## 10. Wat nu te doen?

In deze stap staan tips, adviezen en suggesties centraal. Op deze manier kan de inbrenger zijn scala aan interventiemogelijkheden uitbreiden: wel opletten dat de inbrenger de keuze wordt gelaten, dring geen goed bedoeld advies op. Ook kan het nuttig zijn eens te oefenen (bijvoorbeeld met een clinic).

## 2. De tien probleem verkenningsvragen

Deze methode kan zowel voor de voorbereiding van een intervisiesessie worden gebruikt als voor de intervisie zelf. Het is een methode die de inbrenger vooral helpt om inzicht te krijgen in de omvang, de ernst, de druk, de grenzen enzovoort van het vraagstuk. Het zijn daarom vragen die de inbrenger zichzelf vooraf kan stellen om de situatiebeschrijving duidelijk te krijgen. Daarnaast ook vragen die de helpers kunnen gebruiken om de probleemstelling te verhelderen.

Tijdsduur: Minimaal 30 minuten

### Werkwijze

Probeer bij de beantwoording van onderstaande vragen zo concreet en compact mogelijk te zijn. De vragen hoeven niet allemaal relevant te zijn.

1. Wat is het probleem? (feitelijke situatie)
2. Waarom is het een probleem voor jou? (ongewenste gevolgen/effecten)
3. Wat is de historie van het probleem? (ontstaan, oorzaken, ontwikkeling)
4. Wat is er al geprobeerd? (oplossingsrichtingen)
5. Wie zijn bij het probleem betrokken? (partijen, belangen, rollen)
6. Waar speelt het probleem zich af, waar niet? (plaats, situatie)
7. Wanneer speelt het probleem zich af, wanneer niet? (omstandigheden)
8. Wat is het ergste dat kan gebeuren? Wat gebeurt er als het probleem niet wordt opgelost? (doemscenario)
9. Wat is de beloning voor het oplossen ervan?
10. Wat is de ideale oplossing? (oorzaken wegnemen, ongewenste effecten opvangen/opheffen)

### 3. Roddelen

Roddelen is een vorm van intervisie die ertoe leidt dat de inbrenger van een probleem snel feedback krijgt. Deze methode kan worden toegepast om eventuele blinde vlekken zichtbaar te maken of in situaties waarin de dialoog te afstandelijk of theoretisch blijft. Roddelen verschaft nabijheid en kan dan ook slechts worden toegepast in veilige situaties.

Tijdsduur: ongeveer 20 minuten

#### **Werkwijze:**

#### **1. Inbrenger presenteert kort het probleem of de vraag.**

#### **2. Roddelen**

De inbrenger stapt als het ware uit de groep en staat "achter het glazen raam". Alle deelnemers aan de intervisie sessie gaan roddelen naar aanleiding van hetgeen ze hebben gehoord en waargenomen. De inbrenger luistert en maakt aantekeningen (schrijf vooral op wat het meeste treft). Bij het roddelen zelf worden zoveel mogelijk interpretaties en veronderstellingen verwoord over rol, motieven, belangen, houding, toelichting enzovoort.

#### **3. Nabespreken**

De inbrenger krijgt de gelegenheid om de opgedane ervaringen te delen met de groep (wat was leuk en wat was niet leuk om te horen en welke informatie heeft dit mijzelf opgeleverd). De inbrenger geeft aan tot welk inzicht deze informatie aanleiding geeft. De inbrenger geeft aan wat hij/zij ermee kan doen.

Bij het roddelen kan de groep er ook voor kiezen om alleen de positieve aspecten te benoemen. Bijvoorbeeld in situaties waarin het iemand ontbreekt aan zelfvertrouwen of in situaties waarin een negatief kritische sfeer heerst is deze aanpak zeer effectief. Ook is dit een manier om deelnemers aan de werkwijze te wennen en het ijs te breken. In tweede instantie kan dan zowel het positieve als het kritische aan bod komen.

### 4. Clinics (speltheorie)

Clinics helpen bij het *achteraf* bestuderen van een probleemsituatie. Vervolgens kan *actief worden geëxperimenteerd* met andere benaderingswijzen of aanpakken.

Vertrekpunt vormen over het algemeen concrete ervaringen. Het betreft vaak de toegepaste sociale en communicatieve vaardigheden en de vraag of deze effectief was voor het oplossen van het probleem en/of hoe het anders had gekund.

De methode leidt tot een zeer actieve betrokkenheid van de hele groep. Niet alleen de inbrenger doet actief ervaringen op, de andere deelnemers ook.

Niet gebruiken als de onveiligheid in de groep nog groot is of mensen vooraf aangeven dat zij niet willen experimenteren.

Tijdsduur: ongeveer 1 à 1,5 uur,

#### **Werkwijze**

1. Bedenk welke communicatieve vaardigheid je wilt oefenen
2. Neem een concrete gesprekssituatie (uit het recente verleden) waar je die vaardigheid bij nodig had
3. Demonstreer de situatie (er is niet veel toelichting nodig, kort een fragment "naspelen" is voldoende). Gebruik twee stoelen: de eerste stoel "ben je zelf", de andere "is de ander". Door van stoel te wisselen, probeer je het oorspronkelijke gesprek zo natuur getrouw na te

spelen. De anderen observeren en stellen vast wie jouw gesprekspartner het beste kan naspelen.

4. Geef zelf aan wat jij het kenmerkende of typerende vond aan het oorspronkelijke gesprek en de aanpak die je daarbij voor ogen had. Vraag de anderen wat zij typerend vonden (aan de hand van je demonstratie).
5. Daarna neemt iemand de rol van jouw gesprekspartner op zich. Eventueel is dit het moment om nog aanvullende informatie te verschaffen (even inpraten van de ander). Speel dan het fragment nogmaals na, tot de tegenspeler als het ware goed in de rol zit.
6. Daarna nemen andere groepsleden jouw plaats in en demonstreren zo andere methoden, aanpakken die volgens hun bruikbaar zijn. De tegenspeler reageert overeenkomstig de "inleving" in de oorspronkelijke persoon (blijft "rolvast"). Bespreek met de groep de verschillen die waar te nemen zijn. Maak aantekeningen (eventueel video).
7. Jij geeft als casus-inbrenger aan welke alternatieven het meeste aanspreken en waarom.
8. Tenslotte kun je zelf het gekozen alternatief proberen toe te passen.

Moraal van deze methode is: *niet praten maar doen*.

## 5. Incident methode (Groepswerk, Nijkerk en Van Praag)

Ook dit is een methode om te evalueren en alternatieve handelingswijzen te bestuderen. Doel is om met name het situationeel handelen te ontwikkelen en te versterken. Goed toe te passen op cases die beperkt van omvang zijn en betrekking hebben op groepen. De inbrenger moet wel emotioneel afstand hebben genomen van het te behandelen voorval. Als dat niet zo is, deze methode niet toepassen.

Tijdsduur: ongeveer 1,5 uur

### Werkwijze:

#### 1. Presenteer als inbrenger de casus.

Vertel kort de belangrijkste feiten, de eigen rol en wie er bij de situatie betrokken waren.

Uitgangspunten bij de presentatie zijn:

- a. Het betreft een voorval/situatie in een groep
- b. De situatie heeft zich recent voorgedaan
- c. Formuleer in de tegenwoordige tijd
- d. Presenteer de feiten waarheidsgetrouw
- e. Vertel NIETS over de gekozen oplossing

#### 2. Informatiefase

De helpers stellen om beurten vragen, regels daarbij zijn:

- a. Vraag naar feitelijke gegevens (niet naar gevoelens en interpretaties)
- b. Stel per ronde maximaal één vraag per persoon
- c. Stel vragen maar één keer
- d. Vraag niet naar gebeurtenissen volgend op het incident

#### 3. Analysefase

De helpers analyseren de situatie (onder leiding van een procesbegeleider). Doel is tot een diagnose te komen van het probleem, te zoeken naar achtergronden van de situatie en overwegingen van de inbrenger inzichtelijk te krijgen.

Spelregels bij deze stap zijn:

- a. Alleen feitelijke informatie gebruiken
- b. Geen nieuwe vragen stellen aan inbrenger
- c. Niet praten over oplossingsrichtingen

Als duidelijk wordt dat er nog te weinig informatie voor handen is kan de procesbegeleider een extra informatiefase inlassen (stap 2) om daarna weer verder te gaan met de analysefase.

#### 4. Suggesties doen voor oplossingsrichtingen

De helpers noteren voor zichzelf wat zij individueel zouden doen in een dergelijke situatie. Vervolgens presenteert iedereen zijn/haar oplossing.

#### 5. Bespreken oplossingsrichtingen

Hierbij gaat het met name om het bespreken van achterliggende gedachten en motieven die bij de verschillende oplossingsrichtingen horen. De inbrenger geeft aan of de alternatieven een optie hadden kunnen vormen in de praktijk. Tenslotte geeft de inbrenger de oplossing die hij/zij in de praktijk heeft gekozen. Let op: valkuil is dat de inbrenger toch vroegtijdig iets gaat zeggen over zijn/haar oplossingsrichting. Dit is met name een aandachtspunt voor de procesbegeleider. Probeer ter afsluiting algemene conclusies te trekken en algemene leerpunten te benoemen.

### 6. De Krachtenveldanalyse

#### Doelen

1. Analyseren van bevorderende en belemmerende krachten die van invloed zijn op het behalen van een op verandering gerichte doelstelling.
2. Rangschikken van de krachten naar mogelijke invloed op het te behalen doel.
3. Formuleren van oplossingen en het maken van een actieplan.

#### Type problemen

1. Ingewikkelde, in de organisatie ingebedde problemen

#### Fasen

1. Formuleren van het probleem in hanteerbare (sub)doelstellingen.
2. Inventariseren van bevorderende en belemmerende factoren in de bestaande situatie
3. Bespreken en aanvullen/wegstrepen/verplaatsen van de krachten.
4. Analyse maken van de onderlinge samenhang van strijdige krachten naar:
  - a. belangrijkheid
  - b. moeilijkheid
  - c. duidelijkheid
5. Inventariseren van benodigde menskrachten middelen.
6. Ontwerpen van een actieplan.
7. Ontwerpen van een evaluatieplan.

#### Werkwijze

Een gestructureerde aanpak die het mogelijk maakt het strategisch denken binnen de organisatie te oefenen en nauwkeurig te analyseren op welke wijze complexe problemen te lijf gegaan kunnen worden. Vooral in fase 4 kunnen nieuwe gezichtspunten en blinde vlekken worden ontdekt, terwijl in fase 5 men gedwongen wordt tot een realistische aanpak. (zie schema).

#### Regels

1. Hanteerbare (sub)doelstellingen geven de toekomstige gewenste situatie aan.
2. Als evaluatiepunten voor een plan de geformuleerde (sub)doelstellingen nemen.
3. Voldoende tijd nemen voor deze aanpak; het kan zijn dat er twee bijeenkomsten nodig zijn, zeker als het gaat om het analyseren van motiverende krachten.
4. Voorkomen dat bevorderende krachten tegenkrachten oproepen.

#### Tijdsduur

2- 4 uur

## **Methodische rol van de begeleider**

De rol van de begeleider is afhankelijk van de werkvorm die is gekozen door de groep en de inhoud van de bijeenkomsten.

Hieronder is een samenvatting gegeven van de rol van de begeleider bij de verschillende fasen van de casusbespreking:

### Verkenning en keuzebepaling

- Geef aan waar het om gaat (welk thema, waarom en bijvoorbeeld ook terugkoppeling eerder besproken vraagstuk);
- Waarom wil een deelnemer een vraagstuk inbrengen;
- Welke werkvorm wordt gekozen;

### Het inbrengen van het vraagstuk

- Herhaal de vraag, check of deze voor eenieder duidelijk is;
- Schrijf de vraag op een flip-over;
- Let op hoe het vraagstuk wordt ingebracht (perceptie van de inbrenger);

### Het stellen van vragen

- Kijk naar inbrenger: welke interventiediepte is adequaat: relatief op inhoud ('wat') of relatief op persoon ('wie');
- Observeer de deelnemers: kwaliteit van de vragen (gesloten/open, suggestief, verpakt advies of meervoudige vraag);
- Is de sfeer veilig
- Bevorder de rust (laten samenvatten);
- Check de participatie (doet iedereen mee)

### Het uitwisselen van ideeën

- Laat de deelnemers eerst even nadenken;
- Presenteer ook zelf (afhankelijk van werkvorm) een probleemdefinitie;
- Schrijf de ideeën, visies en probleemdefinities op flap-over;
- Vat samen

## **Het adviseren**

- Vraag inbrenger of adviezen aanspreken;
- Let op de reactie van de inbrenger op adviezen: parallellen met praktijk ('is gedrag in bijeenkomst mogelijk ook gedrag in vraagstuk en relaties daarin geweest');
- Werk een bepaald advies dat aanspreekt nog wat verder uit;
- Spreekt niets aan (*ja, maar... of heb ik al geprobeerd*), las dan eventueel bespreking daarover in. Als er meer zicht is op de situatie, kan de adviesfase weer worden vervolgd.
- Check of de vragen helder, duidelijk en begrijpelijk zijn;
- Hoe presenteert iemand zich (open, betrokken, actief)
- Welke opvattingen en/of vragen blijken uit de vragen (bijvoorbeeld: '*blijf samenwerken, wees zakelijk*')
- Welke waarden komen naar voren;
- Wat spreekt blijikbaar voor zich.

## **Het evalueren**

- Laat zowel inbrenger als deelnemers het proces evalueren;
- Rond af en evalueer ook eigen rol.

## **Nazorg**

- Is er een terugkoppeling naar organisatie en zo ja, wie en wat.

*Mijn personeelsgesprek: mijn werk & toekomst*