

de  
veiligheid  
van  
intervisie

Intervisie in de

sector openbare orde

en veiligheidszorg

*John Sijnke*

ELSEVIER

De veiligheid van intervisie

Paul dacht even na en zei toen dat als je iets goed kon, dat je dan natuurlijk dacht dat dat ook het makkelijkste was wat er op deze wereld te doen was. Daarom had je geen respect voor wat je goed kon en was je afhankelijk van het respect van anderen.

‘De Heilige Antonio’,  
Arnon Grunberg, 1998

De veiligheid van intervisie

*Intervisie in de sector openbare orde en veiligheid*

John Sijnke

Elsevier bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage

**OMSLAG ILLUSTRATIE: GUDA SIJNKE**

ISBN 90 5749 965 7

NUGI 862  
eerste druk

© 2002 Elsevier bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever die daartoe door de auteur met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk is gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist in opgenomen aanvaarden de auteur, redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

## Inhoudsopgave

### **Woord vooraf**

#### **1 Inleiding: ervaringsdeskundigheid**

#### **2 Wat is intervisie?**

- 2.1 Reflectie
- 2.2 Consult
- 2.3 Positieve feedback
- 2.4 Transparant
- 2.5 Supervisie

#### **3 Hoe werkt intervisie?**

- 3.1 Samenstelling
- 3.2 Afspraken
- 3.3 Gespreksleider
- 3.4 Inbreng

#### **4 Uitvoeren van intervisie**

- 4.1 De casuïstiekmethode
- 4.2 Verslaglegging
- 4.3 Hanteren van de methodiek
- 4.4 De Incidentmethode
- 4.5 Varianten

#### **5 Vaardigheden in intervisie**

- 5.1 Vragenstellen
- 5.2 Feedback
- 5.3 Leerstijlen
- 5.4 Collegiaal consult

#### **6 Introduceren van intervisie**

- 6.1 Informatie
- 6.2 Training
- 6.3 De Twentse methode
- 6.4 Aandachtspunten

### **Bijlagen**

- 1 Stappenplan casuïstiekmethode
- 2 Criteria begeleiding intervisiegroepen
- 3 Aanbevolen literatuur

Woord vooraf

Iedereen die met openbare orde en veiligheid te maken heeft, zoals functionarissen bij de politie, de brandweer, de beveiliging, maar ook bijvoorbeeld bij defensie, komt met zekere regelmaat voor bijzondere situaties te staan. Situaties waarin je gewoon moet handelen en niet eerst met collega's kunt overleggen. Meestal krijg je het al improviserend aardig voor elkaar; je benut je kennis en inzichten, maar vooral ook je ervaringsdeskundigheid.

Door die ervaringsdeskundigheid op een systematische en consequente manier te delen met je collega's, leer je meer van en met elkaar. Want de praktijk blijkt nog altijd de beste leerschool. Het op systematische en consequente wijze delen van ervaringsdeskundigheid (**IN EEN VASTE GROEP EN VOLGENS EEN AFGESPROKEN METHODIEK**) om daarmee van jezelf én elkaar te leren noemen we *intervisie*.

Met intervisie leg je een basis waarmee het mogelijk is zaken bespreekbaar te maken die normaal niet zo snel in overleg aan de orde komen: twijfels, angst, woede, onmacht en dergelijke. Onderwerpen die vaak nogal persoonlijk geladen zijn en vragen om een veilig gespreksklimaat, maar die absoluut aan de orde moeten komen wil je op een professionele wijze je bijdrage leveren aan openbare orde en veiligheid. Dat intervisie een goed hulpmiddel is, heeft de praktijk inmiddels ruimschoots aangetoond.

Gelukkig gaat intervisie niet alleen over problemen die je in je werk tegenkomt. Allerlei werkervaringen kunnen aan de orde komen in intervisie – ook ervaringen waarbij je gewoon nog eens met collega's wilt terugblikken op je eigen rol daarin, dilemma's die je tegenkomt in je beroepsuitoefening, vooruitblikken op een komende situatie om te kijken hoe jij je daar het beste in kunt opstellen en dergelijke. Een breed scala aan mogelijkheden dus.

Dit boek kwam tot stand op basis van ervaringen met het introduceren van intervisie in de praktijk: het begeleiden van intervisiegroepen, het trainen van medewerkers (teams, vakgenoten, leidinggevenden) in het zelfstandig toepassen van intervisie en het trainen van leidinggevenden en staffunctionarissen in het begeleiden van intervisiegroepen.

Met dank aan Hansje van Wilgenburg en Jaap Kröner (Regiopolitie Twente) en Jan Vossenbergh (Regiopolitie Utrecht) voor hun deskundige adviezen.

Baarn,  
John Sijnke  
Voorjaar 2002

## 1 Inleiding: ervaringsdeskundigheid

Al werkende los je voortdurend problemen op, bedenk je oplossingen en alternatieven voor ingewikkelde situaties en improviseer je wanneer de situatie toch anders in elkaar blijkt te zitten dan je aanvankelijk dacht. Ervaringsdeskundigheid zou je dat kunnen noemen. Je leert van je ervaringen, voegt dat toe aan wat je al wist en kon en breidt zo je deskundigheid steeds verder uit. Niet voor niets wordt van veel zaken gezegd dat je die niet in een opleiding kunt leren, maar alleen in de praktijk.

Doorgaans ben je er niet van bewust dat het zo werkt. Het gaat in feite automatisch en daardoor realiseer je je niet altijd wat voor een schat aan praktijkinformatie je met je meedraagt. Enerzijds informatie die helemaal bij jou past, gebaseerd op wat jij hebt meegemaakt, hoe jij er mee omgegaan bent, wat jij er aan beleefd hebt en er uiteindelijk van geleerd hebt. Maar ook informatie die voor anderen van belang kan zijn; zij komen voor soortgelijke situaties te staan en zouden wellicht van jouw ervaringen kunnen profiteren. Omgekeerd geldt dit natuurlijk ook; jij hebt het nu wel op deze manier aangepakt, maar zijn er misschien andere manieren die ook goed bij jouw manier van werken passen? En zijn er misschien aspecten die je over het hoofd hebt gezien, oplossingen of alternatieven waar je niet aan hebt gedacht? Door die informatie met elkaar uit te wisselen leer je heel veel van elkaar. Niet door de ander precies te vertellen hoe hij of zij het moet doen (omdat jij het ook zo hebt aangepakt), maar door ervaringen te bespreken, verschillende zienswijzen en analyses naast elkaar te leggen en elkaar suggesties voor de praktijk te geven. En wie weet kun je elkaar ook helpen in de gaten te krijgen waar de blinde vlekken zitten, de zaken die je geneigd bent over het hoofd te zien maar die anderen wellicht wel waarnemen.

Het zou mooi zijn wanneer een dergelijke uitwisseling in de praktijk veelvuldig voorkwam, maar meestal komt zo'n uitwisseling alleen op gang als zich problemen hebben voorgedaan. Dan pas is er een reden om de koppen bij elkaar te steken. Helaas blijft het dan vaak bij goedbedoelde, maar voor de ander niet altijd passende adviezen. Mensen vertellen elkaar hoe zij het aan zouden pakken, maar vergeten nog wel eens dat die ander heel anders in elkaar zit, heel andere kwaliteiten heeft en daardoor ook een andere stijl van werken. Daarnaast hebben veel mensen de neiging direct met een oplossing aan te komen: zó moet je het aanpakken. Ze realiseren zich op dat moment niet voldoende dat wat een goede oplossing voor de één is, bij de ander niet per se hoeft te werken. En dat een oplossing die iemand zelf vindt doorgaans veel beter blijkt te werken. De oplossing past tenslotte beter bij die persoon en **DIE** is dan ook veel gemotiveerder er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

Wil je ervaringsdeskundigheid adequaat benutten, dan moet je er af en toe eens goed voor gaan zitten. En wanneer je dat regelmatig blijft doen, wordt het uitwisselen van ervaringen met elkaar in de dagelijkse praktijk ook een stuk vanzelfsprekender. Niet op een manier van 'kijk, zo moet je dat aanpakken', maar gebaseerd op het idee dat je een ander pas goed kunt ondersteunen als je in staat bent je te verplaatsen in de situatie van de ander, inclusief zijn vaardigheden, beperkingen, omstandigheden, enzovoort. Het hierna volgende praktijkvoorbeeld laat dat goed zien.

### **Praktijkvoorbeeld**

Een aantal jaren geleden huisde in een middelgrote provinciestad een reus van een geweldpleger. We noemen hem Marc. Bijna ieder weekend moest de politie uitrukken, omdat hij voor problemen zorgde in horecagelegenheden. De combinatie van alcohol en cocaïne maakte Marc zeer agressief. Hij richtte zijn agressie niet speciaal op iemand of iets, hij leek



zijn woede gewoon in het algemeen te koelen. Zelfs de uitsmijters van de disco waar Marc regelmatig kwam deden een stapje voor hem opzij. Kortom, een imposante figuur.

Het kostte de politie elke keer weer zeer veel moeite Marc te kalmeren als het weer zover was en menigmaal moest hij geboeid worden afgevoerd. Van één agent, Frans, was bekend dat hij meestal geen moeite had met het kalmeren of inrekenen van deze geweldpleger. Naar hem werd dan ook **DOORGAANS** gevraagd wanneer er in het weekend gebeld werd.

Een enkele keer vroegen collega's hoe hij dat nou aanpakte. 'Gewoon beetpakken, buitenzetten en boeien om. Vooral niet te veel lullen.', was Frans' standaardantwoord. Zijn collega's grinnikten dan maar wat, want ja, dát snapten ze wel; Frans was zelf een boom van een kerel, het type waar je liever geen ruzie mee krijgt. Voor hem **WAS** het dus niet zo moeilijk die vent in te rekenen; Marc moeSt in hem fysiek gewoon z'n meerdere erkennen. De enkeling die probeerde toch iets meer los te krijgen van Frans werd altijd afgescheept met 'dat weet je nou toch wel, doetje'. Duidelijk genoeg om er maar niet meer over te beginnen.

Hieraan moest Herman, een collega van Frans, denken aan het eind van een intervisiebijeenkomst. Het was hem zelf ook overkomen dat het hem niet lukte Marc in te rekenen en hij was een van die types die graag wilde weten waarom Frans het wel lukte. Was het alleen het fysieke overwicht of had Frans nog meer in huis waardoor hij die vent wél wist te kalmeren en anderen niet? Dat hij het met z'n tengere postuur niet op de manier van Frans hoefde te proberen was Herman wel duidelijk. Aan het advies 'gewoon beetpakken, buitenzetten en boeien om' had hij dus niet veel. Eigenlijk helemaal niets.

In de zojuist afgesloten intervisiebijeenkomst stond een soortgelijke situatie centraal. Herman merkte dat een nieuwe collega, Robert, direct omstandig begon uit te leggen hoe hij zo'n situatie aan zou pakken en hoeveel succes hij daar mee had gehad in z'n vorige baan. Logisch, dacht Herman, jij bent ook zo'n mannetjesputter, maar wat heeft je collega daaraan? Hij legde het gesprek even stil en vroeg zich hardop af of het aandragen van oplossingen die niet echt bij de persoon in kwestie passen wel zinvol is. Toen hij voorstelde eerst maar eens te kijken naar wat Irene, de collega die de praktijksituatie inbracht, zelf al had bedacht of uitgeprobeerd, merkte hij dat de deelnemers van de intervisiegroep hun best deden zich in haar te verplaatsen. En met wat ondersteuning kreeg Robert – die van de succesverhalen – dat ook voor elkaar. Het gesprek kreeg daardoor een geheel andere wending.

Na afloop van de bijeenkomst praatte Herman nog even na met Irene. 'Prettig om mijn verhaal eens op een rijtje te kunnen zetten. Ik heb dan geen kantenklare oplossing, maar ik heb wel het gevoel dat ik mijn verhaal hier kwijt kan. En met al die vragen en suggesties van jullie heb ik wel even stof tot nadenken. Ik kom er zeker nog een keer op terug.'

Dát heb ik nou gemist toen ik net begon, dacht Herman. Frans was een topgozer maar om nou te zeggen dat ik veel van hem heb geleerd, nee helaas...

Intervisie is een goed middel om ervaringsdeskundigheid gericht te benutten en een effectiever gebruik ervan in de praktijk te stimuleren. Dit boek bevat geen uitvoerige verhandelingen over leertheorieën die aan intervisie ten grondslag liggen. Het bevat vooral praktisch informatie. Want net als met de hiervoor beschreven praktijkervaringen leer je het meeste van en over intervisie door er gewoon mee te werken. Om dat effectief en met resultaat te kunnen doen heb je wat handvatten nodig. Die handvatten worden je in dit boek

aangereikt. Ga er mee aan de slag, maak ze je eigen en haal op die manier meer uit jezelf en je collega's.

## 2 Wat is intervisie?

*Intervisie is een op individuele en collectieve reflectie gerichte methode waarmee professionals hun ervaringsdeskundigheid effectief inzetten ter onderlinge consultering. Intervisie is bevorderlijk voor een transparant communicatieklimaat en stimuleert een opbouwende feedbackcultuur. Intervisie helpt groepen en individuele werkers zich adequaat op elkaar af te stemmen en draagt zo bij aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid.*

### 2.1 Reflectie

Bovenstaande definitie en doelomschrijving van intervisie vraagt natuurlijk om enige toelichting.

Het gaat in intervisie om individuele en collectieve reflectie; het vermogen en de bereidheid om kritisch naar je eigen handelen te kijken. In intervisie wordt je er toe uitgedaagd jezelf als het ware de spiegel voor te houden (reflectie) en je af te vragen:

- *waarom* je de dingen doet zoals je ze doet;
- wat je *motieven* daarbij zijn; en
- welke *overwegingen* daarbij een rol spelen.

Door op die manier op enige afstand naar jezelf te kijken leer je de vragen die anderen je stellen ook aan jezelf te stellen. Het effect van individueel reflecteren is dat je je bewuster wordt van de motieven en de effecten van je handelen en dat je ‘handelingsalternatieven’ leert zien. Met handelingsalternatieven bedoelden we andere – wellicht effectievere – handelingswijzen voor je dagelijkse praktijk. En dat zorgt voor een verruiming van je professionaliteit, want juist professionals kenmerken zich ondermeer door een (zelf)kritische grondhouding, een houding die gericht is op het leveren van kwaliteit en het verhogen van de persoonlijke effectiviteit.

**DOOR BINNEN INTERVISIE IN EEN GROEP TE WERKEN KOMT OOK DE COLLECTIEVE REFLECTIE AAN DE ORDE. ENERZIJD DOOR DE GEHANTEERDE METHODIEK, ANDERZIJD DOOR FEEDBACK TE GEVEN OP ELKAARS MANIER VAN MEEDENKEN EN COMMUNICEREN.** Door ook de communicatie in de groep aan de orde te stellen (metacommunicatie) leert de groep iets over haar eigen effectiviteit. Leerervaringen die daarnaast veel zeggen over het functioneren van de individuele leden in groepsverband. Op die manier leren alle deelnemers van de intervisiegroep en leert niet alleen degene die een praktijksituatie heeft ingebracht.

### 2.2 Consult

Een wezenlijk onderdeel van intervisie is het collegiaal consult. Ervaringsdeskundigen bespreken met elkaar een praktijksituatie in een reflectiebevorderend gespreksklimaat. Zij gebruiken daarvoor hun ervaringsdeskundigheid en hun vermogen zich op de ander af te stemmen – zich in de situatie van een ander te verplaatsen. Van daar reiken zij elkaar suggesties, adviezen, oplossingen en handelingsalternatieven aan of denken mee door reflectiebevorderende vragen **TE** stellen. Op die manier verlenen zij elkaar consult: de inbrenger van een praktijksituatie als consultvrager, de intervisiegenoten als consultgevers. Uiteraard kan (en moet) die vaardigheid ook buiten de intervisiegroep gebruikt worden. De intervisiegroep is in die zin een leergroep waarin het vermogen om elkaar te consulteren verder ontwikkeld wordt.

### 2.3 Positieve feedback

Een ander ontwikkelingsaspect binnen intervisie is het omgaan met feedback. Zowel het geven als het ontvangen van feedback blijkt in de praktijk ook voor ervaren professionals nog regelmatig een moeilijke opgave. Kritische noten slikken we soms in om de lieve vrede te bewaren. En positieve feedback wordt niet altijd zondermeer gegeven: dat iets goed loopt of iemand iets prima gedaan heeft wordt vaak als gewoon beschouwd.

In intervisie wordt een open gespreksklimaat nagestreefd. Een open gespreksklimaat is een klimaat waarin je kunt zeggen wat je vindt, denkt, voelt en wilt zonder daar direct op aangevallen te worden. De gespreksattitude is er een van belangstelling – een gezond soort nieuwsgierigheid. Je wilt snappen hoe het zit, hoe het voor de ander is, wat zijn mogelijkheden zijn in die specifieke situatie, zonder daar direct een oordeel over te hebben. Want dat is wat aan kritiek en feedback ook vaak zo moeilijk of vervelend wordt gevonden: het oordelende of zelfs veroordelende karakter er van. Adequaat gegeven feedback wordt echter juist als prettig en helpend ervaren, óók als daar een kritische noot in zit.

Een belangrijk effect van positieve feedback is dat je je bewust(er) wordt van je kwaliteiten. Je hoort hoe anderen je waarderen, wat ze prettig aan je manier van handelen of communiceren vinden en wat ze je sterke kanten vinden. Wanneer die feedback niet gegeven wordt, kom je dat maar ten dele te weten. Natuurlijk merk je **WEL DAT ANDEREN IETS AAN JE WAARDEREN**, ook als dat niet rechtstreeks wordt uitgesproken. Maar wat in de ogen van anderen een heel sterke kant van jou is, kan voor jou zo gewoon zijn dat je je er niet eens bewust van bent. En dat terwijl je die kwaliteit wellicht vaker en gericht zou inzetten als je je er bewust van zou zijn.

### 2.4 Transparant

Al die verschillende aspecten van intervisie (reflectie, collegiaal consult en positieve feedback) dragen er toe bij dat er een transparant communicatieklimaat ontstaat, een klimaat waarin de volgende elementen essentieel zijn:

- *respect*: dat toon je door eerlijk te zijn; *te doen wat je zegt en te zeggen wat je doet*, maar ook door oog te hebben voor iemands motieven, belangen en kwaliteiten;
- *acceptatie*: andere manieren van denken en handelen toelaten binnen je eigen systeem en op basis van een gezonde nieuwsgierigheid onderzoeken wat daar de positieve en bruikbare elementen van zijn;
- *begrip*: je hoeft het niet altijd eens te zijn met wat anderen zeggen of doen, maar door je eerst te verdiepen in de achtergronden van de ander verwerf je inzicht en kun je vaak ook begrip opbrengen – dus (ver)oordeel niet direct;
- *afstemming*: zorg dat je samen op dezelfde golflengte zit, elkaar verstaat, elkaars taal spreekt;
- *verplaatsing*: door je te verplaatsen in de concrete situatie van een ander en je voor te stellen hoe jij dan zou handelen, kom je vaak tot verhelderende inzichten waarmee de voorgaande punten – respect, acceptatie, begrip en afstemming – vorm en inhoud krijgen.

Intervisie draagt ertoe bij dat het zich binnen de intervisiegroep ontwikkelende transparante communicatieklimaat ook zichtbaar wordt in andere samenwerkingsverbanden. Deelnemers aan intervisie ervaren immers hoe effectief en prettig het is om binnen zo'n klimaat met elkaar samen te werken. Daarmee is intervisie ook een middel om de communicatie binnen een organisatie te verbeteren. Er is dus sprake van een overstijgend effect.

## 2.5 Supervisie

Intervisie is dus geen vorm van collegiale toetsing waarin men een oordeel uitspreekt over de handelswijze van een collega. Iemand die een praktijksituatie inbrengt in intervisie vraagt niet om een beoordeling ('heb ik het zo goed gedaan?'), maar vraagt collega's kritisch mee te denken om zo beter de eigen situatie en het eigen handelen te doorgronden. Daarmee heeft intervisie een duidelijke verwantschap met supervisie. Want onder supervisie verstaan we hier:

*Een methode van opleiden en deskundigheidsbevordering voor mensgerichte beroepen waarbij methodisch handelen in interacties tussen personen een belangrijk aspect is van de beroepsuitoefening.*

Definitie van de LVSB (Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen)

De term **SUPERVISIE** wordt verschillend gebruikt. In dit verband hebben we het dus niet over de Engelse term zoals die gebruikt wordt voor functies waarin je verantwoordelijk bent voor het werk van anderen of minder ervaren collega's onder je hoede hebt. Supervisie wordt hier in didactische vorm bedoeld, zoals je uit de definitie van het LVSB kan afleiden.

De supervisor is geen leidinggevende of een oude rot in het vak, maar een voor die rol specifiek opgeleide begeleidingsdeskundige die de supervisanten (mensen die supervisie krijgen) helpt reflecteren op het eigen handelen. Daar ligt dus ook direct de relatie met intervisie. In supervisie is sprake van een leerproces (doorgaans in een reeks van vijftien bijeenkomsten, individueel of in een groep van maximaal vier personen), gebaseerd op leervragen. In intervisie staat ook het leren centraal, maar dan in lossere bijeenkomsten, met nadruk op *onderlinge* ondersteuning, al dan niet onder begeleiding van een (extern) deskundige. Doorgaans wordt intervisie gezien als een vorm van zelfstandig(er) verder leren na supervisie. De praktijk wijst echter uit dat intervisie ook goed kan dienen als voorbereiding op supervisie. Door de ervaringen in intervisie kun je bijvoorbeeld bepaalde patronen in je communicatie ontdekken die je niet zondermeer kunt veranderen of weerstanden ervaren waarvan je de achtergronden niet kunt achterhalen. Vragen waarmee je in supervisie heel gericht aan de slag kunt.

Bij zowel intervisie als supervisie is er sprake van een zich verder ontwikkelende professionaliteit, gekenmerkt door zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Zelfstandigheid uit zich in het zelfsturend leren, passend bij opvattingen over de rol en de verantwoordelijkheid van medewerkers binnen huidige organisaties. **ZELFSTANDIGHEID EN** onafhankelijkheid is tevens het beoogde effect van op coaching gebaseerd leiderschap.

### **Praktijkvoorbeeld**

Trees zat nog maar enkele maanden bij de politie toen ze een keer midden in de nacht een familie moest vertellen dat hun zoon bij een ongeval verdronken was. Gelukkig was ze niet alleen, een ervaren collega ging met haar mee.

'Voer jij het woord maar', had deze gezegd, 'het werkt niet als we allebei gaan praten.' Trees vroeg nog hoe ze zo'n gesprek het beste kon aanpakken, maar haar collega had gezegd dat ze dat toch weer vergeten zou zijn tegen de tijd dat ze er eenmaal zat. 'Zie het maar als een soort vuurdoop, dan weet je gelijk wat je de volgende keer beter kunt laten.'

Na het gesprek was Trees niet ontevreden. Ze had redelijk kunnen toepassen wat ze in haar opleiding had geleerd over het voeren van dergelijke gesprekken. ‘Hoe heb ik het volgens jou gedaan?’, vroeg ze aan haar collega. ‘Dat zou ik echt heel anders hebben aangepakt’, reageerde die ‘Je kunt wel zien dat je nog maar net komt kijken.’ En uitvoerig begon hij op te sommen wat ze volgens hem allemaal anders had moeten doen en hoe hij zoiets doorgaans aanpakte. Het positieve gevoel dat Trees aanvankelijk had verdween als sneeuw voor de zon, vooral omdat ze van haar collega helemaal niets positiefs hoorde over haar aanpak. Thuisgekomen bleef ze erover piekeren en kon ze de slaap maar moeilijk vatten.

Toen ze enkele maanden later met een soortgelijke situatie werd geconfronteerd, merkte de collega die nu met haar meeding dat ze aarzelde toen hij vroeg of zij er voor voelde het voortouw in het gesprek te nemen. ‘Ik geloof dat ik er niet erg goed in ben’, zei Trees, waarop haar collega vroeg ‘Hoe komt het dat je dat denkt?’

Vervolgens vertelde Trees over de vorige keer, de feedback die ze toen kreeg en de onzekerheid die ze nu voelde. ‘We kunnen twee dingen doen’, reageerde haar collega ‘Ik kan het gesprek voeren en jij kijkt hoe ik het aanpak. Dan praten we er later over na. De andere mogelijkheid is dat we eerst samen doorpraten hoe jij het wilt aanpakken en wat je er zo moeilijk aan vindt. Dan bereiden we samen het gesprek voor.’

Trees dacht even na.

‘Ik heb de neiging om voor de eerste mogelijkheid te kiezen, maar ik denk dat ik van de tweede veel meer zal opsteken. Maar als het niet goed lukt, help jij me dan?’ vroeg Trees aarzelend. ‘Ook daar kunnen we best wat over afspreken,’ antwoordde de collega ‘we moeten per slot van rekening nog een aardige rit maken voor we bij die mensen zijn. Overigens goed van je dat je kiest voor die tweede mogelijkheid. Als ik het gesprek voer zie je alleen maar hoe ik het doe. Jij zult het vast anders aanpakken: op een manier die het beste bij jou past. En gelukkig zijn er meer wegen die naar Rome leiden...’

Na afloop van haar dienst ging Trees zeer tevreden naar huis. Het gesprek was in grote lijnen eigenlijk hetzelfde verlopen als het vorige gesprek, maar door de nabespreking met haar collega merkte ze nu dat ze wel degelijk een heleboel dingen goed had gedaan. En dat klopte ook aardig met haar eigen gevoel. Volgens haar collega waren er nog wel enkele leerpunten – dingen waarin ze nog wat meer routine zou moeten opdoen. Maar aan de hand van wat hij gezien had, had hij er alle vertrouwen in dat ze zich dat wel eigen zou maken. Dit keer ging Trees dus met een positieve leerervaring naar huis.

### 3 Hoe werkt intervisie?

#### 3.1 Samenstelling

Om binnen intervisie te kunnen werken zoals in het vorige hoofdstuk beschreven staat, moet aan bepaalde voorwaarden zijn voldaan. Eén van die voorwaarden betreft de samenstelling van de groep.

Een intervisiegroep kan bestaan uit leden van een vast team. Het kan daarbij gaan om teamleden die nauw met elkaar samenwerken, maar ook om een team dat elkaar maar incidenteel treft. In vaste teams zal wellicht eerder het vertrouwen aanwezig zijn om open met elkaar te communiceren. Maar het is ook goed denkbaar dat juist in een team waarin je vriendschappelijk met elkaar omgaat bepaalde feedback niet gegeven wordt, omdat je die vriendschappelijke sfeer wilt behouden. In intervisie hoeft die uiteraard niet verloren te gaan, maar soms is de groep daar wel huiverig voor. Daarnaast kan het feit dat teamleden elkaar erg goed kennen ook het effect hebben dat zij niet meer doorvragen, omdat ze wel denken te weten wat die ander bedoelt. Een grote valkuil overigens – ook in andere intervisiegroepen. De zogeheten concepten (veronderstellingen over wat de ander wellicht bedoelt, gebaseerd op eigen interpretaties, belevingen en opvattingen) maken dat je soms te snel denkt ‘oh, dat snap ik wel’. Daarmee staan ze ons vaak in de weg om de eerder genoemde gezonde nieuwsgierigheid te tonen. Controleren van die veronderstellingen is een voorwaarde om zeker te weten dat je de ander goed begrepen hebt **EN OVER** hetzelfde praat.

Teamleden die elkaar minder goed kennen zullen aanvankelijk wellicht minder van zichzelf laten zien en horen. Dat is begrijpelijk als je nog niet weet wat voor vlees je in de kuip hebt. Een gevoel van veiligheid in de intervisiegroep is dan ook een basisvereiste, zowel in het klimaat als in de afspraken.

Een intervisiegroep kan ook bestaan uit vakgenoten, bijvoorbeeld mensen die binnen hun eigen afdeling een solistische functie bekleden en intervisiebijeenkomsten hebben met collega's **IN GELIJKSOORTIGE** posities binnen andere afdelingen.

Het kan ook gaan om teamleden uit verschillende teams: mensen met dezelfde functies die er een voordeel in zien om juist met mensen uit andere teams intervisiebijeenkomsten te houden. Dat voordeel kan zitten in de diversiteit aan groepsculturen en ervaringen binnen verschillende teams of in het simpele feit dat men al veel intervisiebijeenkomsten heeft gehad met het eigen team. Het kan dan heel verfrissend en inspirerend zijn een intervisiegroep na verloop van tijd van samenstelling te veranderen.

En je kunt natuurlijk ook een intervisiegroep hebben bestaande uit collega's met wie je op de werkvloer ook een team vormt en dus nauw samenwerkt. Een extra dimensie is dan dat samenwerkingservaringen uit het eigen team ingebracht kunnen worden. Maar let op: daar is een beperking op. Intervisie is namelijk niet het juiste middel om onderlinge conflicten bespreekbaar te maken en op te lossen. Daar zijn andere geschikte methodieken voor, of stelt aan de vorm en begeleiding van de intervisie heel specifieke eisen. Die beperking heeft met het soort inbreng waar intervisie voor bedoeld is te maken en met de wijze waarop die inbreng behandeld wordt. Bij de uitwerking van de casuïstiekmethode gaan we daar verder op in..

Ook bij een intensief en effectief gebruik van intervisie kan het gebeuren dat je elkaar in de bijeenkomsten op een gegeven moment niet veel nieuws meer hebt te bieden, dat reacties op elkaar bekend zijn en dat er geen echte nieuwe invalshoeken meer aan de orde komen. Je kunt er dan voor kiezen nieuwe inspiratie te zoeken door opnieuw in het team te investeren,

bijvoorbeeld in de vorm van een externe intervisiebegeleider die nieuwe invalshoeken kan inbrengen en ongemerkt ingeslopen communicatiepatronen kan blootleggen. Maar van groep wisselen is natuurlijk ook een mogelijkheid.

We hebben het hier tot nu toe over mensen met soortgelijke functies. Dat is logisch, omdat zij soortgelijke ervaringen hebben en elkaar juist op basis van die gezamenlijke ervaringsdeskundigheid adequaat kunnen ondersteunen. Een intervisiegroep kan bestaan uit uitvoerenden, maar natuurlijk ook uit leidinggevendenden.

In de literatuur over intervisie tref je meestal de opvatting aan dat het bij intervisie om groepjes mensen gaat die niet in een hiërarchische verhouding tot elkaar staan, dus mensen met een gelijksoortig functieniveau. Een direct leidinggevende heeft vaak de rol van gespreksleider in een intervisiegroep. Die heeft daarmee een specifieke rol, namelijk de anderen in de gelegenheid stellen zich op de inhoud te richten. (Het kan voor een team echter ook heel goed zijn de intervisie juist zónder leidinggevende te laten plaatsvinden.)

Toch zijn er ook ervaringen opgedaan met intervisiegroepen die dwars door de hiërarchie heengaan, bijvoorbeeld een intervisiegroep voor leidinggevendenden van alle niveaus, van het lagere management tot het hogere management. In die vorm kan intervisie de functie hebben dat de deelnemers zich ook verplaatsen in de positie en rol van de ander, waardoor meer inzicht in elkaars rol en daardoor meer onderling begrip ontstaat.

Uiteraard moet ook aan de omvang van intervisiegroepen eisen gesteld worden. Om effectief, persoonsgericht, in een veilig gespreksklimaat en binnen relatief beperkte tijd tot bevredigend resultaat te komen, kan een intervisie groep niet groter zijn dan maximaal acht deelnemers – inclusief de inbrenger, exclusief een eventuele begeleider. De minimale omvang is vier à vijf deelnemers.

### 3.2 Afspraken

Elke intervisiegroep maakt afspraken. Enerzijds praktisch, anderzijds inhoudelijk.

Onder de praktische afspraken vallen de volgende zaken:

- *frequentie*: aanbevolen is een frequentie van ongeveer één keer per maand, met het oog op de continuïteit;
- *tijdsduur*: meestal is anderhalf tot twee uur voldoende om een inbreng goed te kunnen behandelen, het is echter onverstandig om een bijeenkomst niet af te maken, dus ook afspraken over mogelijke uitloop zijn belangrijk. Ervaren groepen hebben soms kortere bijeenkomsten;
- *inbreng*: bij toerbeurt, afhankelijk van actualiteit, wel of geen schriftelijke voorbereiding, wel of geen verslag. Belangrijk is ervoor te zorgen dat er altijd een inbreng is en te voorkomen dat daar terplekke nog over moet worden beslist. Ook over het flexibel omgaan met acute inbreng – iets wat voor iemand op dat moment toevallig speelt en voor die persoon erg actueel is – kunnen afspraken gemaakt worden;
- *gespreksleider*: zijn intervisiedeelnemers zelf bij toerbeurt gespreksleider of is er een gespreksleider van buiten de intervisiegroep?

De inhoudelijke afspraken kunnen gaan over:

- *soort inbreng*: waar wil de intervisiegroep zich met name op richten? Op thema's in kader van samenwerking of juist op inhoudelijke werkervaringen? Kiezen we voor wel of geen inbreng die het eigen team betreft, enzovoort;



- *geheimhouding*: alles wat binnen de intervisie besproken wordt blijft ook binnen deze groep. Dit is een absolute voorwaarde om privacy te kunnen waarborgen, een open en eerlijk gespreksklimaat te bevorderen en daarmee aan een veilige sfeer binnen de intervisie groep te werken;
- *methodiek*: welke intervisiemethodiek gebruikt de intervisiegroep? Zie voor meer informatie hierover paragraaf 4.1 De casuïstiekmethode;
- *acties*: afspraken maken over het vaststellen en desgewenst terugkoppelen van afspraken die gemaakt worden naar aanleiding van de inbreng;
- *leerproces*: de intervisiegroep kan ervoor kiezen een aantal collectieve leerthema's vast te stellen die in de intervisie geoefend worden, zoals het stellen van vragen en het geven van feedback;
- *samenstelling*: vaststellen wie de vaste deelnemers aan de intervisiegroep zijn. Juist om het beoogde veilige klimaat te waarborgen is continuïteit in de groep belangrijk. Maak ook afspraken over hoe om te gaan met stagiaires, nieuwe collega's, en dergelijke.

### 3.3 Gespreksleider

De rol van de gespreksleider is voor een goed verloop van een intervisiebijeenkomst erg belangrijk. De gespreksleider neemt in principe niet deel aan de inhoud van de bespreking, maar heeft vooral een technische rol, gericht op het bewaken van de tijd en de verschillende stappen binnen de intervisiemethodiek. Daarnaast kan de gespreksleider zich richten op de proceskant door zich vragen te stellen als: hoe is de vergaderdiscipline, blijven de deelnemers bij de inbreng, stimuleren zij elkaar tot reflectie (bij voorbeeld door middel van het stellen van goede vragen) en bevorderen zij openheid in de groep?

Voor die procesrol is meer inzicht in inhoudelijke gesprekstechniek nodig dan bij het zuiver technische gedeelte. Om die reden kiezen intervisiegroepen vaak voor een leidinggevende, staffunctionaris of opleidingsmedewerker als gespreksleider. Die is namelijk op een andere **MANIER** betrokken bij de inbreng, beschikt vaak over de gewenste deskundigheid en kan daardoor ook de afstand nemen tot de inbreng die nodig is om het gesprek professioneel te begeleiden. Het bij toerbeurt op zich nemen van de gespreksleiders rol is eigenlijk met name geschikt voor gevorderde intervisiegroepen met een sterke discipline in het hanteren van de methodiek.

De begeleide vorm met een onafhankelijke gespreksleider/procesbewaker wordt vaak gebruikt als trainingsvorm, doorgaans om de deelnemers te leren intervisie adequaat toe te passen, soms ook als methode om communicatieve thema's in een team te behandelen. Dit soort bijeenkomsten neemt vaak wat meer tijd in beslag, omdat het intervisiegedeelte dan een onderdeel is van de trainingsbijeenkomst.

Sommige intervisiegroepen vinden het prettig permanent met een begeleider te werken en zeker bij een lage frequentie kan dat ook verstandig zijn. Maar meestal wordt de begeleide vorm gehanteerd als een stap op weg naar zelfstandige intervisie. Soms coacht een externe begeleider de intervisiegroep of specifieke personen daarbinnen (zoals een direct leidinggevende) in het overnemen van de begeleidende rol. Dan heeft de intervisietraining ook een train-de-trainerkarakter. Vooral organisaties die zelfsturing van teams en individuele medewerkers nastreven kiezen voor deze variant.

### 3.4 Inbreng

De inbreng in intervisie hangt samen met waar mensen in hun dagelijkse beroepsuitoefening tegenaan lopen. Dat kan gaan om een probleem dat zich heeft voorgedaan, een voorval waarin men acuut moest handelen en waarop men nog eens wil terugblikken, een dilemma dat men is

tegengekomen, een situatie waar men tegen opziet of nog niet goed van weet hoe te gaan handelen, enzovoort.

Het gaat altijd om inbreng waarbij men zelf betrokken is. Het eigen handelen of de eigen opvatting staat centraal. De inbrenger laat dus iets zien van de eigen kwaliteiten, vragen, onzekerheden, vaardigheden, en dergelijke. Het inbrengen van een conflict tussen twee andere collega's is dus alleen relevant als daarbij de rol van de inbrenger centraal staat: hoe heb *ik* bij het bemiddelen in deze conflictsituatie gehandeld, wat had *ik* willen doen en wat heeft me daarvan weerhouden, hoe zou *ik* het een volgende keer kunnen aanpakken?

Het beschrijven van het conflict en de rol daarin van de andere collega's is belangrijk voor de deelnemers aan intervisie om de situatie te kunnen begrijpen. Het gaat echter niet om die anderen, het gaat nadrukkelijk om de rol van de inbrenger. Er wordt in intervisie dus geen casuïstiek behandeld die uitsluitend over anderen gaat.

Ten slotte een paar voorbeelden van mogelijke inbreng:

- 'Binnen het overleg met mijn leidinggevende wordt alles steeds heel snel afgehandeld; er is nooit ruimte om te brainstormen en opvattingen uit te wisselen. Daar heb ik moeite mee, vooral omdat mijn leidinggevende mij daar in feite geen ruimte voor laat en nogal ongeïnteresseerd reageerde toen ik er onlangs over begon.'
- 'Ik kom om in de afspraken en de berg werk wordt steeds groter. Ik vraag me af of dit komt doordat ik mijn werk zo slecht organiseer of omdat ik moeilijk nee kan zeggen wanneer ik iets krijg toegeschoven. Ik twijfel vooral omdat ik merk dat mijn collega's dit probleem niet hebben.'
- 'Ik voelde me onlangs enorm in de steek gelaten door twee collega's. Hoewel ze zagen dat ik bedreigd werd, bleven ze toch op afstand en ondernamen ze niets. Het liep gelukkig goed af, maar ik vond het ontzettend vervelend dat het zo ging. Ik zou ze dat het liefst eens goed vertellen, maar misschien waren ze wel bang en dat kan ik me ook wel weer voorstellen. Ik wil ze niet aanvallen, maar het zit me toch dwars.'
- 'Mijn nieuwe collega roept veel weerstand bij me op. Ik weet niet goed waar het door komt, maar ik erger me aan vrijwel alles wat hij doet. Toch moet ik dagelijks met hem samenwerken. Ik doe mijn best om ook positieve kanten te zien, maar dat wil niet erg lukken.'
- 'Ik heb onlangs een heel moeizaam slechtnieuwsgesprek moeten voeren. Ik heb de boodschap zo goed als mogelijk overgebracht, maar ging toch naar huis met een heel vervelend gevoel. Ik weet niet precies wat er nu misging in dat gesprek. Gekgenoeg kreeg ik het gevoel dat de ander niet echt ontevreden was over het gesprek.'
- 'Er is een type mensen waar ik me nogal snel door laat opfokken. Ze hoeven maar bepaalde opmerkingen te maken en ik raak geïrriteerd en dat is gelijk te merken aan mijn reactie. Ik vind dit heel vervelend, omdat ik hierdoor soms de greep op de situatie kwijtraak en achteraf het gevoel heb dat ik op dat moment niet erg serieus genomen werd.'

Deze voorbeelden roepen wellicht een reactie op als 'oh, dat zou ik zó aanpakken'. Maar dat is nu juist waar het in intervisie om gaat: je *verplaatsen* in de ander *voordat* je vanuit je eigen opvattingen, inzichten en kwaliteiten een reactie geeft!

### **Praktijkvoorbeeld**

Tijdens een intervisiebijeenkomst over het laatste voorbeeld is er veel herkenning bij de intervisieleden. De meeste hebben ook ervaringen met mensen die blijkbaar snel je zwakke plek weten te vinden en kennen het gevoel dat je er een beetje ingetrapt bent als je je kwaad

maakt. De intervisieleden weten hun eigen verhalen echter goed te bewaren tot de discussie waarmee de bijeenkomst wordt afgesloten.

Eerst richten ze zich volledig op de inbreng. Want ook al lijkt het verhaal helder en hebben ze de neiging direct advies te geven, toch zitten er nog een heleboel elementen in die om verheldering vragen.

‘Wat is “een bepaald type mensen”, wat moet ik mij daarbij voorstellen?’, is de eerste vraag die gesteld wordt. Daarna komen andere vragen los: wat houdt ‘snel laten opfokken’ in, hoe snel is dat en wat gebeurt er met je als je opgefokt en geïrriteerd raakt? Wat zijn ‘bepaalde opmerkingen’ en hoe zien je reacties er dan uit? Waaruit blijkt dat je de greep over de situatie kwijtraakt, wat doet dat met je op zo’n moment en wat ervaar je als je niet serieus genomen wordt?

Al snel blijkt dat elk van de intervisieleden een ander beeld heeft bij al die begrippen, maar doordat ze al die vragen stellen weten ze nu wat de betekenis van die begrippen voor hun collega is. Daar kunnen ze hun reacties op afstemmen. Reacties die beduidend anders zouden zijn geweest als ze die vragen niet gesteld hadden.

Overigens blijkt de collega die dit probleem heeft ingebracht alleen al door die vragenronde een scherper beeld te hebben gekregen van het probleem – juist omdat de anderen niet hun eigen ervaringen aan het verhaal toevoegen, maar hun best doen de situatie echt te begrijpen vanuit het perspectief van hun collega.

## 4 Uitvoeren van intervisie

### 4.1 De casuïstiekmethode

Uiteraard staat in intervisie de inhoud centraal. Maar om die inhoud tot zijn recht te laten komen, worden er afspraken gemaakt over de structuur; een gespreksvorm die de groepsleden in staat stelt de bijeenkomst optimaal te benutten. De vorm die in dit boek centraal staat is de *casuïstiekmethode*. De casuïstiekmethode heeft een vaste opbouw, gaat uit van een ingebrachte casus en kent de volgende acht stappen:

1. inbreng
2. verheldering
3. samenvatting
4. uitwisseling
5. verdieping
6. conclusie
7. discussie
8. evaluatie

#### **Ad 1. Inbreng**

Ombeurten bereiden de **DEELNEMERS** een schriftelijke inbreng voor in de vorm van een casus. De inbreng moet compact zijn (maximaal één A4) en de inbrenger moet er zelf duidelijk bij betrokken zijn. De inbreng wordt terplekke door de deelnemers van de intervisiebijeenkomst doorgelezen.

De bijeenkomst wordt begonnen met een korte mondelinge toelichting door de inbrenger. Soms wordt ervoor gekozen de inbreng vooraf toe te zenden aan de deelnemers, zodat men zich er al op kan oriënteren. Dat scheelt leestijd bij de start van de bijeenkomst. Het nadeel is dat men dan al ruimschoots over de inbreng heeft kunnen nadenken. Hoewel dat een voordeel lijkt, blijkt het in de volgende fase van deze methodiek het onbevooroordeeld stellen van vragen in de weg te kunnen staan. Om die reden wordt ook wel voor uitsluitend mondelinge inbreng gekozen.

De inbreng kan gaan om:

- *werkervaring*: een praktijkcasus waarin de inbrenger beschrijft wat zich heeft voorgedaan, wie en wat daar allemaal een rol in speelden, wat de eigen rol was, wat hij in deze situatie heeft ervaren en welke vragen hij daar bijheeft.
- *voorbereiding*: een situatie die zich binnenkort zal voordoen en waarbij de inbrenger nog niet goed weet hoe te handelen.
- *probleemstelling*: iets wat door de inbrenger als een probleem wordt ervaren.
- *vraagstelling*: een thema waarover de inbrenger vragen heeft en waarbij hij de eigen visie daarop wil toetsen aan die van anderen. De inbreng kan dan in de vorm van een stelling worden gepresenteerd, maar in de toelichting moet de eigen betrokkenheid bij deze vraagstelling helder worden.
- *ethisch dilemma*: een situatiebeschrijving die bij de inbrenger ethische vragen oproept. Bij dit soort inbreng hoeft geen sprake van handelen door de inbrenger te zijn, het kan gaan om iets wat de inbrenger gezien of gehoord heeft en zich afvraagt of hij daar wel of niet op moet reageren.

Het gaat bij intervisie-inbreng niet uitsluitend om probleemsituaties. Een inbreng kan bijvoorbeeld ook een werkervaring zijn waar de inbrenger best tevreden over is, maar waar hij graag nog eens met anderen op terugblijkt om samen te kunnen analyseren welke factoren

allemaal meespeelden, welke handelingsalternatieven er waren en met collega's te bespreken wat zij vinden van de manier waarop de inbrenger met de situatie is omgegaan.

Van elk van de soorten inbreng een heel kort voorbeeld:

- *werkervaring*: ik heb voor het eerst een beoordelingsgesprek met een nieuwe collega gevoerd die aan het einde van z'n proeftijd zat. Het gesprek viel negatief uit zodat hij niet kan blijven. Ik wil met jullie bekijken hoe ik dit gesprek heb gevoerd en wat ik eventueel de volgende keer beter kan doen.
- *voorbereiding*: ik ben binnenkort voorzitter van een werkgroep. Ik ben dat vaker geweest, maar meestal liep het niet zo vlot – de vorige keer ontstond er zelfs een chaotische sfeer. Ik wil bekijken waar dat door komt en hoe ik mij het beste kan voorbereiden.
- *probleemstelling*: ik ervaar het als een probleem dat vrije dagen in tijden van drukte en ziekte van collega's zomaar kunnen worden ingetrokken. Ik weet niet zeker of het komt door het feit dat ik dan weer mijn vaste sportactiviteiten moet afzeggen of door de manier waarop het intrekken van de vrije dagen gebeurt.
- *vraagstelling*: ik ben van mening dat je bij het controleren van grote bedrijfsterreinen altijd met twee personen moet zijn. Daar heb ik duidelijke argumenten voor waarop ik van jullie graag feedback ontvang en ik ben ook benieuwd naar jullie mening hierover.
- *ethisch dilemma*: ik zag onlangs dat een collega een jochie die bij een brand hinderlijk in de weg stond na één waarschuwing een rotschop verkocht. De vader van dat jochie heeft nu een klacht ingediend, maar de collega ontkent in alle toonaarden. De klacht lijkt nu te worden geseponeerd en dat is wat mij betreft niet eerlijk, maar ik wil ook geen collega afvallen.

## **Ad 2. Verheldering**

De deelnemers stellen de inbrenger verhelderende vragen, zodat een zo compleet en duidelijk mogelijk beeld van de inbreng ontstaat. In deze fase wordt nog geen discussie gevoerd. Ook suggesties of oplossingen zijn hier nog niet aan de orde. Er wordt gezocht naar feiten (wie, wat, waar, wanneer, hoe enzovoort) en achtergronden (voorgeschiedenis, opvattingen, eventueel ondernomen acties en dergelijke). Ook de belevingskant komt door middel van de gestelde vragen nadrukkelijk aan de orde.

Afhankelijk van de ontwikkeling van **DE INTERVISIEGROEP** zijn er verschillende manieren om de fase van verheldering te doorlopen. De eerste mogelijkheid is de deelnemers de ruimte te geven om hun vragen te stellen, waarbij de gespreksleider met name de tijd in de gaten te houdt. Het risico bestaat dan wel dat vragen niet altijd op elkaar zijn afgestemd, er van de hak op de tak gesprongen wordt, waardoor doorvragen niet echt mogelijk is. Dat vraagt dus om een strakke gespreksleiding of een ervaren en gedisciplineerde intervisiegroep. Een andere mogelijkheid is de deelnemers te limiteren in het aantal vragen dat ze mogen stellen, bijvoorbeeld maximaal drie. Het effect is dan dat de deelnemers zorgvuldiger afwegen welke vragen echt relevant zijn. Dit is een goede vorm wanneer een intervisiegroep als collectief leerpunt het stellen van effectieve vragen heeft.

Als derde mogelijkheid kan worden afgesproken dat vragen altijd moeten aansluiten op de vorige vraag en het daarop gegeven antwoord. Dat bevordert samenhang in de gestelde vragen en voorkomt dat de deelnemer zich alleen op de eigen vraag oriënteert en daardoor misschien te weinig luistert naar de andere vragen die gesteld worden. Geschikt dus in groepen waarin de deelnemers zich nog niet in voldoende mate op elkaar afstemmen.

In hoofdstuk 5 Vaardigheden in intervisie komt het soort vragen aan de orde dat in deze fase het effectiefst is.

## **Ad 3. Samenvatting**

Eén van de deelnemers – niet de inbrenger – geeft in eigen woorden de essentie van de inbreng weer zoals die na de vragenronde eruit lijkt te zien. Bij de inbrenger wordt getoetst of deze samenvatting de essentie correct en volledig weergeeft. Daarbij is ook *weergave van de intentie* van de inbrenger belangrijk: wat wil hij met deze inbreng bereiken, wat wordt van de intervisiegroep verwacht? De bedoeling van deze samenvatting is te controleren of de inbrenger en de overige intervisiedeelnemers voldoende op dezelfde lijn zitten **(of de analyse en interpretatie van de deelnemers overeenkomt met die van de inbrenger *deze zin bij nader inzien in z'n geheel laten vervallen*)** en nog eens expliciet vast te stellen wat van de deelnemers verwacht wordt. Dat laatste is vooral belangrijk met het oog op de volgende fase: de uitwisselingsfase.

Indien blijkt dat de samenvatting niet volledig is, dan wordt deze aangevuld door de inbrenger. Indien de samenvatting en/of de aanvulling nieuwe vragen oproept, dan doet de intervisiegroep een stapje terug naar de fase van verheldering om het beeld wel zuiver en compleet te krijgen. Een nieuwe samenvatting is dan meestal een goede overstap naar de uitwisselingsfase.

#### **Ad 4. Uitwisseling**

In deze fase geven de deelnemers ombeurten hun analyses, opvattingen, vragen, voorstellen, oplossingen of hypothesen – echter zonder onderlinge discussie. Het is de bedoeling dat de deelnemers zich verplaatsen in de situatie van de inbrenger; ‘wat zou ik doen als ik hem was’ in plaats van ‘wat zou ik zelf doen’, hierbij rekening houdend met de kwaliteiten, mogelijkheden, beperkingen, affiniteit, en dergelijke van de inbrenger. De inbrenger zelf beperkt zich tot het maken van aantekeningen en het stellen van verhelderende vragen om de reacties van de anderen goed te kunnen begrijpen.

Een kleine onderbreking kan nuttig zijn in de uitwisselingsfase om de deelnemers zich te laten oriënteren op hun reactie. Het is niet de bedoeling dat men onderling gaat overleggen. Voor alle deelnemers is het maken van aantekeningen (gedurende de gehele intervisie) een goed hulpmiddel, zowel van hun eigen reactie als die van anderen.

#### **Ad 5. Verdieping**

De inbrenger geeft aan welke bijdragen hem aanspreken en wat die opleveren voor de inbreng in relatie tot zijn verwachtingen. Het kan zijn dat één bepaalde bijdrage erg aanspreekt en dat de inbrenger daar wat dieper op in wil gaan. Het is ook mogelijk dat de inbrenger mogelijkheden ziet diverse bijdragen of elementen daaruit te combineren en daarover van gedachten wil wisselen. Daar is **IN** deze fase ruimte voor, maar de deelnemers blijven bij de inbreng; hoe zij er zelf mee om zouden gaan en wat deze inbreng bij hen oproept komt pas in de discussie fase aan de orde.

#### **Ad 6. Conclusie**

De inbrenger trekt nu zijn conclusies: welke suggesties worden overgenomen, welke acties eventueel ondernomen. Mede afhankelijk van het soort inbreng is het mogelijk dat de conclusie zich beperkt tot het vaststellen van aandachtspunten of thema's ter verdere overdenking. De één zal direct conclusies trekken, de ander zal alles wat gezegd is eerst op zich in moeten laten werken. Het is dan van belang vast te stellen hoe en wanneer er op de inbreng en de reacties teruggekomen wordt (bijvoorbeeld aan het begin van de volgende bijeenkomst).

#### **Ad 7. Discussie**

In de discussiefase is ruimte voor een vrije discussie: wat heeft deze inbreng opgeroepen bij de deelnemers, hoe zouden zij er zelf mee omgaan, wat voor soortgelijke ervaringen hebben

de deelnemers, enzovoort. De tijdsduur van deze fase is afhankelijk van de tijd die in totaal beschikbaar is. Dit onderdeel kan desnoods naar een ander tijdstip verschoven worden. Ook algemene thema's die in ander overleg besproken kunnen of moeten worden en/of een inbreng voor de volgende intervisiebijeenkomst kunnen worden hier vastgesteld.

### **Ad 8. Evaluatie**

In de evaluatiefase staat de inbrenger weer centraal. Aan hem de vraag hoe hij deze bijeenkomst ervaren heeft. Desgewenst geeft de inbrenger feedback op de deelnemers aan intervisie (wat vond ik prettig, wat viel me op, welke aandachtspunten en kritische kanttekeningen zijn er). Een korte procesevaluatie dus, vooral vanuit de ervaring van de inbrenger.

Met name in de opbouwfase van intervisie kunnen nog enige algemene evaluatievragen worden toegevoegd:

- hoe was het communicatieklimaat (veilig; feedback; gerichte vragen);
- bleven we voldoende bij de oorspronkelijke inbreng;
- verliep de bijeenkomst qua structuur én inhoud naar tevredenheid – inclusief de rol van de gespreksleider?

Ook vragen die samenhangen met specifieke leerpunten voor de intervisiegroep komen hier aan de orde.

## 4.2 Verslaglegging

Het schrijven van een verslag door een van de deelnemers geeft een extra dimensie aan de intervisiebijeenkomsten: ten eerste worden besproken ervaringen zo beter vastgehouden, ten tweede is het een extra middel waarmee met name de inbrenger kan zien of zijn bedoelingen, overwegingen en conclusies goed zijn overgekomen.

Een andere vorm van verslaglegging is het hanteren van een reflectieverslag; alle deelnemers schrijven een verslag over hun beleving van de bijeenkomst en wat de bijeenkomst bij hen heeft opgeroepen. Deze vorm is zeker handig bij beginnende intervisiegroepen waarbij alle deelnemers individuele leerpunten hebben geformuleerd. De verslagen worden aan elkaar toegezonden en aan het begin van de volgende bijeenkomst kort besproken. Dergelijke besprekingen vragen uiteraard om tijd en daar moet dus rekening mee worden gehouden.

**(Toevoegen:) HET BESPREKEN VAN VERSLAGEN MOET WEL HEEL COMPACT GEBEUREN, OMDAT HET ANDERS EEN TE TIJDROVEND ONDERDEEL WORDT. JE KUNT ER OOK VOOR KIEZEN DAT DE DEELNEMERS DE VERSLAGEN VOOR ZICHZELF HOUDEN EN NA EEN ANTAL SESSIES EEN SAMENVATTING MAKEN. DIE SAMENVATTINGEN WORDEN DAN IN EEN APARTE BIJEENKOMST BESPROKEN. ZO HEEFT HET WERKEN MET VERSLAGEN GEEN INVLOED OP DE TIJDSDUUR VAN DE BIJEENKOMSTEN.**

Een variant op het reflectieverslag is het werken met vaste koppels, duo's die elkaar ondersteunen in hun leerproces. In dat geval worden de verslagen alleen binnen de koppels uitgewisseld en besproken.

Het schrijven van een reflectieverslag kan ook beperkt worden tot de inbrenger. Dan is het een vorm van evalueren na afloop; na het op zich in laten werken van alles wat aan de orde is geweest en eventueel te ondernemen (of al uitgevoerde) acties. De inbrenger kan het verslag delen met de overige intervisiedeelnemers, maar het desgewenst ook alleen voor zichzelf

schrijven. Kort behandelen van het verslag bij de start van de volgende bijeenkomst geniet de voorkeur, omdat zo de andere deelnemers ook kunnen zien wat het effect van hun bijdragen is geweest. Tevens is het een stok achter de deur om het verslag ook daadwerkelijk te schrijven.

### **Afspraken**

Bij het werken met verslagen (en schriftelijke voorbereidingen) worden ook afspraken gemaakt over zorgvuldigheid. Dit is nuttig vanwege het persoonlijke karakter van de inbreng en geeft de garantie dat dit materiaal nergens anders voor dient dan voor de intervisie. De verslagen zijn intern materiaal en mogen dus niet bij anderen dan de intervisiegroepsleden terecht komen. Vernietiging van de verslagen en de schriftelijke inbreng na gebruik kan deel uitmaken van de afspraken.

Het schrijven van verslagen of het werken met schriftelijke voorbereidingen is niet per definitie een verplicht onderdeel van intervisie. Zie het als een hulpmiddel, bijvoorbeeld om de methodiek er goed in te krijgen tijdens een training, om terug te kunnen komen op zaken die besproken zijn (als de groep daar belang aan hecht) of om leerpunten en leerontwikkelingen structureel vast te leggen. Het is belangrijk dat elke intervisiegroep hier heldere afspraken over maakt: werken we wel of niet met schriftelijk materiaal. Er niet voor kiezen kan als heel simpele reden hebben dat het minder tijd kost, maar er kan ook om privacyredenen voor gekozen worden verslagen achterwege te laten.

### 4.3 Hanteren van de methodiek

De casuïstiekmethode is een hulpmiddel om doelgericht en professioneel intervisie te kunnen uitvoeren en zeker geen keurslijf. Varianten op deze methodiek zijn denkbaar. Belangrijk is dat zij dezelfde methodische logica in zich dragen en de deelnemers in feite verplichten zich steeds te blijven richten op de inbrenger en de inbreng. Zonder een dergelijke structuur blijkt dat zeer moeilijk – zo niet onmogelijk. Niet de structuur, maar de inhoud bepaalt de kwaliteit van de intervisie. De structuur is echter wel medebepalend voor het verkrijgen van het gewenste kwaliteitsniveau. Het zal duidelijk zijn dat een intervisiebijeenkomst niet hetzelfde is als een bijeenkomst waar een aantal mensen bij elkaar komt om ergens over te praten (hoewel de term daar helaas nog wel eens voor gebruikt wordt). Door inhoud, structuur en doelstelling (zie de definitie in hoofdstuk 2 Wat is intervisie?) heeft intervisie duidelijk een meerwaarde boven andere vormen van collegiaal overleg. Die meerwaarde is niet per se weg wanneer de structuur anders wordt gehanteerd.

Sommige gevorderde intervisiegroepen hanteren de structuur niet nadrukkelijk; zij doorlopen de stappen als vanzelf, omdat zij op die manier over de nodige inzichten en vaardigheden beschikken om op een methodische met de inbreng om te gaan.

Dat is overigens ook de kunst voor de gespreksleider; ervoor te zorgen dat niet de structuur op de voorgrond staat maar de inhoud. Wanneer de structuur te strikt wordt gehanteerd kan deze als schools of zelfs als beperkend worden ervaren. Sommige opmerkingen passen wellicht niet in de fase waarin het intervisieproces zich op dat moment bevindt, maar de opmerking kan wel degelijk relevant zijn. Een goede gespreksleider zal ervoor waken tijdens de bijeenkomst steeds bijdragen naar een andere fase te verwijzen. Als hij dat wel doet geeft dat de bijeenkomst een gekunsteld karakter. Ook al gaat hij flexibel om met de bijdragen, hij zal de structuur niet uit het oog verliezen en de groep desgewenst confronteren met de eigen vergaderdiscipline. Dit pleit overigens voor een vaste gespreksleider, omdat de deelnemers zich deze vaardigheid zo meestal beter kunnen eigenmaken dan bij een roulerend gespreksleiderschap.



Een enkele intervisiegroep werkt zelfs zonder gespreksleider. Laat echter duidelijk zijn dat dit uitzonderingen zijn. Zelfs ervaren intervisietrainers blijken in hun eigen intervisiebijeenkomsten nog wel eens af te dwalen van de inbreng wanneer zij de structuur minder strak hanteren.

Soms hoeven niet alle stappen doorlopen te worden. De verhelderingsfase bijvoorbeeld kan door de verhelderende manier van vragenstellen, al zoveel nieuwe inzichten bij de inbrenger teweegbrengen dat de verdere stappen niet relevant meer zijn. Daarbij kan het gaan om voldoende verheldering in de situatie (met name wanneer dat de belangrijkste doelstelling van de inbrenger was) of de constatering dat het om iets anders blijkt te gaan dan waar de inbrenger aanvankelijk zelf aan dacht (bijvoorbeeld dat moeite met het accepteren van autoriteit de kern van het probleem is in plaats van moeite met het gedrag van een bepaalde persoon).

Het naar boven komen van bepaalde persoonlijker aspecten die de inbrenger (nog) niet in de intervisie wil bespreken is ook zo'n geval waarbij de inbrenger tot onverwachte inzichten komt. Moeite met autoriteit kan een leervraag zijn voor (individuele) supervisie. De gespreksleider moet er bij verandering van inzicht (bij de inbrenger) zeer alert op zijn of de inbrenger datgene waar het uiteindelijk om lijkt te gaan wel in de intervisie wil bespreken. Een rol van de gespreksleider is dus ook die van grensbewaker. Bij signalen dat grenzen mogelijk worden overschreden moet de gespreksleider dit direct aan de inbrenger voorleggen, ook al lijkt de inbrenger zich er niet van bewust of er geen moeite mee te hebben dat het die kant op gaat. Een professioneel gespreksleider bewaakt de veiligheidsbeleving in de groep en zorgt ervoor dat de inbrenger met een goed gevoel op het verloop van de bijeenkomst kan terugkijken.

#### 4.4 De incidentmethode

Een andere vorm om structuur aan intervisiebijeenkomsten te geven is de incidentmethode. De te nemen stappen zijn vergelijkbaar met die van de casuïstiekmethode.

Doorgaans wordt de incidentmethode sterker gestructureerd gehanteerd, met per fase een vastgestelde tijd. De belangrijkste kenmerken van de incidentmethode zijn de terugblik (op een incident) en de probleemgerichtheid (het incident wordt als problematisch ervaren), waarbij de deelnemers niet weten hoe de inbrenger hier mee omgegaan is. Door het bredere karakter blijkt de casuïstiekmethode vooral goed bruikbaar voor (ervaren) beroepsbeoefenaren, terwijl de incidentmethode veel in opleidingen wordt gebruikt.

De incidentmethode kent een aantal verschillende toepassingsmogelijkheden, maar de stappen zien er doorgaans als volgt uit:

1. *introductie en keuze van het incident*: uitwisseling van recente beroepssituaties, zonder indicaties voor wat in het incident als een probleem wordt ervaren of hoe gehandeld is. Vervolgens keuze van het incident dat de groep wil behandelen. (20 minuten of 10 minuten als vooraf bepaald is wie een incident inbrengt. De volgende fase (schetsen van de probleemsituatie) kan in dat geval vervallen)
2. *schetsen van de probleemsituatie*: nogmaals kort en zakelijk de essentie van het gekozen incident beschrijven. (5 minuten)
3. *noteren van vragen om informatie*: geen onderlinge uitwisseling. (5 minuten)
4. *informatieronde*: de gespreksleider ziet er op toe dat de inbrenger uitsluitend feitelijke informatie geeft en voorkomt dat er te veel wordt prijsgegeven van de opvatting van de

inbrenger. Vragen om hoe het opgelost is zijn niet toegestaan, evenals discussie. (15 minuten)

5. *analyse van de situatie*: de deelnemers bespreken onderling alle elementen die zij in het incident zien (oorzaken, aanleiding, motieven, de rol van de inbrenger, de invloed van anderen) en geven daarmee een interpretatie van het incident. De inbrenger neemt niet actief deel aan deze fase. (10 minuten. Als variant kan in tweetallen voorwerk voor deze fase gedaan worden. De fase duurt dan 10 minuten langer.)
6. *standpuntbepaling door de groep*: de deelnemers stellen vast wat zij zouden doen aan de hand van een inventarisatie van de elementen van het incident en proberen tot een gezamenlijke reactie te komen. Bij veel verschillende reacties worden deze allemaal genoteerd. Ook in deze fase is er geen actieve bijdrage van de inbrenger; die beperkt zich tot het kennisnemen van de reacties. (15 minuten)
7. *actie van de inbrenger*: de inbrenger beschrijft wat hij als probleem heeft ervaren en hoe hij heeft gehandeld, of van plan is te gaan handelen. (5 minuten)
8. *afsluitende discussie*: alle reacties worden uitvoeriger besproken, inclusief die van de inbrenger. De inbrenger is nu wel een actief deelnemer aan de discussie en ook soortgelijke ervaringen van de deelnemers komen aan de orde. (25 minuten)
9. *evaluatie*: de deelnemers noteren individueel wat zij geleerd hebben van deze bijeenkomst en hoe zij de manier waarop de inbreng behandeld is hebben ervaren. Aansluitend vindt uitwisseling plaats, met specifieke aandacht voor de evaluatiegegevens van de inbrenger. De gespreksleider vat de evaluatie samen en trekt eventueel conclusies. (15 minuten)

In zijn meest uitgebreide vorm en met een strakke tijdsbewaking neemt deze methode ongeveer twee uur in beslag. Sommige fasen kunnen gecomprimeerd worden waardoor de tijdsduur overeenkomt met de reguliere tijdsduur bij intervisie volgens de casuïstiekmethode – ongeveer anderhalf uur. Ervaren intervisiegroepen hanteren soms de grens van één uur, waarbij de discussiefase doorgaans heel kort wordt gehouden.

#### 4.5 Varianten

##### **Praktijkvoorbeeld**

Raymond heeft voor het eerst een inbreng in intervisie. Hij heeft daarvoor zijn verhaal op papier gezet. Het komt er op neer dat hij de laatste tijd **EEN** aantal vervelende ervaringen heeft gehad met een collega. Ze zijn het niet eens over hoe ze bepaalde zaken moeten aanpakken.

Laatst was er een probleem op het terrein van een fabriek. Ze betrapten daar een groepje jongeren die weliswaar (nog) niets hadden uitgevreten, maar er gewoon niet thuishoorden. Raymond stapte er direct op af en sprak ze streng toe, waarop de jongens behoorlijk agressief reageerden en hem in een hoek dreven. Zijn collega bleef vanuit de auto toekijken en kwam niet te hulp. Pas toen Raymond dreigde dat zijn collega de hond op hun zou loslaten dropen ze af. Raymond was behoorlijk kwaad op z'n collega. Die reageerde echter met de opmerking dat Raymond zoiets helemaal verkeerd aanpakt had; dat hij agressie opriep door zelf zo agressief op te treden.

Raymond wil nu graag van z'n collega's weten wat zij er van vinden als iemand zijn collega zomaar in de steek laat in een bedreigende situatie – ongeacht wat de voorgeschiedenis is.

Nog voordat iedereen is uitgelezen reageert Bert. Hij voelt zich duidelijk aangevallen, want hij blijkt de collega in kwestie te zijn. Raymond is zeer verbaasd als de gespreksleider

vaststelt dat dit geen geschikte inbreng is voor intervisie. Raymond wordt kwaad en vraagt zich af of de gespreksleider (hun direct leidinggevende) zijn collega in bescherming wil nemen.

‘Laat me het eerst even uitleggen’, zegt de gespreksleider. Hij vertelt dat deze inbreng niet geschikt is voor deze intervisiegroep, omdat degene om wie het gaat deel uitmaakt van de groep. ‘In intervisie probeer je je te verplaatsen in de persoon die de inbreng heeft – zonder vooroordelen en zonder gelijk een oordeel te vellen. Dat kan Bert als deelnemer natuurlijk nooit, omdat het om hemzelf gaat. Maar ook voor de anderen is het moeilijk; ze kennen Bert, ze weten dat jullie wel vaker bekvechten en kunnen dus niet objectief naar de situatie kijken. Als jij je inbreng doet zal Bert steeds zijn visie er aan toe willen voegen. En dat is begrijpelijk. Op die manier wordt het een heel ander gesprek dan we met intervisie beogen.’

De deelnemers aan de bijeenkomst knikken begrijpend. ‘Maar waar moet ik dan heen met mijn verhaal?’, vraagt Raymond. De gespreksleider legt uit dat hij best wil bemiddelen bij het oplossen van dit conflict en dat het probleem eventueel ook als casus met de hele groep besproken kan worden. ‘Maar dat is niet iets wat jij of ik alleen beslissen, daar moet Bert het ook helemaal mee eens zijn.’ De gespreksleider stelt voor even een korte pauze te houden en dan aan Bert te vragen wat hij wil.

Na de pauze zegt Bert dat het hem nogal overvalt en dat hij niet weet of hij dit wel wil bespreken waar iedereen bij is. Het liefst wil hij het voorval eerst met Raymond en de leidinggevende bespreken. En zo wordt het afgesproken. Ook Raymond is nu tevreden, want het komt tenminste aan de orde.

### **Variant 1**

Het hiervoor gegeven voorbeeld geeft aan dat er grenzen zijn aan de thema’s die behandeld kunnen worden in intervisie. Niet omdat het thema niet besproken zou moeten worden, maar omdat intervisie voor sommige thema’s niet het juiste instrument is.

Toch is het mogelijk de casuïstiekmethode zodanig aan te passen, dat het bespreken van een probleem tussen twee aanwezige personen wel mogelijk wordt. Dat vraagt overigens het nodige van de vaardigheid van de gespreksleider en de routine met intervisie van de deelnemers.

In dat geval wordt gewerkt met een dubbele inbreng waarbij beide partijen onafhankelijk van elkaar hun verhaal vertellen. Per inbreng loopt de intervisiegroep om beurten de eerste twee fasen door – *inbreng* en *verheldering*. De inbrenger wiens verhaal niet aan de orde is neemt ook niet actief deel aan deze fasen.

Bij de *samenvatting* komen naast de kern van het probleem ook de overeenkomsten en verschillen tussen de twee verhalen aan de orde.

In de *uitwisselingsfase* komen de twee inbrengen samen: iedereen tracht een gezamenlijk advies aan beide personen te geven. Als de verhalen te ver uit elkaar blijken te liggen kunnen er ook individuele reacties gegeven worden, passend bij de interpretatie van de rol van de desbetreffende persoon.

In de *verdiepingsfase* geven de inbrengers om beurten hun reactie. Desgewenst krijgt men de ruimte op elkaar te reageren.

De gespreksleider streeft er bij de *conclusiefase* naar de twee inbrengers tot een gezamenlijke conclusie te laten komen.

In de *discussiefase* komt de beleving van de overige deelnemers sterker naar voren. Hoe zouden zij met een dergelijk conflict omgaan en zouden zij dit ook op deze wijze willen bespreken.

Bij de *evaluatie* staan de inbrengers weer centraal: hoe hebben zij het ervaren een onderling probleem op deze wijze met collega's te bespreken?

Een voorwaarde voor deze variant is absoluut dat beide personen er voor kiezen een duoinbreng te doen en intervisie als methodiek voor het bespreken van hun geschil te willen benutten. De gespreksleider moet dit heel zorgvuldig vaststellen. Een dergelijk initiatief kan dan ook het beste van de betrokkenen zelf uitgaan.

### **Variant 2**

Een andere variant op de casuïstiekmethodiek is het werken met een iets grotere groep dan in principe gewenst is, bijvoorbeeld wanneer men intervisie met het eigen team wil uitvoeren en het team uit ongeveer tien personen bestaat. Veel groter wordt problematisch. Overigens geldt dat ook voor andere overlegvormen; boven de tien personen is volgens 'de wetten van de groepsdynamica' in feite geen sprake meer van een team en gaan heel andere communicatieve aspecten een rol spelen.

Indien de groep bestaat uit ongeveer tien personen, kan er gewerkt worden met duo's. De duo's werken met name in de uitwisselingsfase samen; ze overleggen over een gezamenlijke reactie. In de verhelderingsfase kunnen zij ook eerst vaststellen welke vragen zij willen stellen en afspreken wie van de twee ze stelt, zodat het aantal **vragenstellers** beperkt blijft. Het is aan te raden vast te stellen hoeveel vragen er totaal gesteld mogen worden per persoon, om de omvang van deze fase binnen de perken te houden.

Intervisiegroepen die deze variant willen toepassen, moeten er rekening mee houden dat de omvang van de groep mede bepalend is voor de veiligheidsbeleving binnen de groep.

Sommige mensen praten niet gemakkelijk in een grotere groep. Het geniet dus absoluut de voorkeur om met kleinere groepen te werken.

## 5 Vaardigheden in intervisie

### 5.1 Vragenstellen

In intervisie is het stellen van vragen een essentieel onderdeel. Door vragen te stellen kom je er achter wat voor de ander belangrijk is, wat hem bezighoudt, wat zijn motieven zijn en hoe hijzelf naar een bepaalde situatie kijkt. Inzicht in deze zaken geeft je de gelegenheid je goed af te stemmen op de inbrenger. En daarom is het stellen van de juiste vragen een belangrijke vaardigheid.

Niet altijd worden de meest effectieve vragen gesteld. Dat heeft verschillende redenen. Het kan zijn dat het de vragensteller gewoon nog aan vaardigheid ontbreekt. Hij stelt dan waarschijnlijk veel gesloten vragen die hem uiteindelijk maar weinig informatie geven. Te directe vragen zijn ook niet wenselijk; die kunnen als confronterend en onprettig worden ervaren. Indirecte vragen daarentegen hebben ook niet altijd het juiste effect; de ander kan de indruk krijgen dat er omheen gedraaid wordt.

Soms wil de vragensteller met name zijn eigen mening geven en giet dit in de vorm van een vraag: 'Vindt je het ook zo vervelend dat we zo weinig tijd hebben voor overleg?' of 'Jij vindt toch ook dat we eigenlijk te weinig verdienen?' Door zijn eigen opvattingen in een vragende vorm te gieten wekt de vragensteller de indruk belangstellend te zijn naar de mening van de ander, maar in feite toetst hij slechts zijn eigen mening! In de vraag ligt namelijk heel duidelijk het gewenste antwoord besloten. Wanneer degene aan wie dergelijke suggestieve vragen gesteld worden gevoelig is voor de mening van de vragensteller (omdat het bijvoorbeeld een ervaren collega is of iemand tegen wie opgekeken wordt) dan is de kans groot dat hij het sociaalgewenste antwoord geeft. De vragensteller hoort dan precies wat hij in feite graag wil horen en wellicht niet wat de ander er zelf echt van vindt.

Ook iemand die 'bevroegd' wordt kan soms erg met z'n eigen denkspoor bezig zijn. Hoe vaak horen we iemand als antwoord op een vraag niet zeggen 'ja, maar ...' en dan volgt er een verhaal dat helemaal niet aansluit bij die vraag, maar voortkomt uit het denken dat al op gang was voor die vraag gesteld werd.

Vragenstellers stellen ook nog wel eens meerder vragen ineens; ze beginnen met het stellen van één vraag, maar uiteindelijk stellen ze er wel vijf in één zin. Wat willen ze nu eigenlijk weten van die ander? Meestal krijgen ze alleen antwoord op de laatste vraag.

#### **Open en gesloten vragen**

Open vragen en gesloten vragen zijn de meestgebruikte vraagvormen. *Open vragen* bieden ruimte en stimuleren het denken. Het zijn vragen die beginnen met wie, wat, waar, welke, wanneer, hoe, en dergelijke. Met vragen die beginnen met waarom moet je echter voorzichtig zijn; die roepen vaak het gevoel op dat je je moet verdedigen. Voorbeeld van een open vraag: 'wat vindt je van deze baan?'

Gesloten vragen zijn het tegenovergestelde van *gesloten vragen*. **GESLOTEN** vragen zijn vragen die meestal alleen met ja of nee beantwoord kunnen worden. Dit soort vragen wordt doorgaans als beperkend ervaren. En een voorbeeld van een gesloten vraag: 'vind je het vervelend dat je vaak alleen werkt?' In de gesloten vraag zit al heel duidelijk een richting waar de vragensteller heen wil. Dat komt in dit geval door het gebruik van het woord vervelend.

#### **Reflectieve en hypothetische vragen**

Tijdens een gesprek krijg je vaak een beeld van iets of iemand zonder dat het ook letterlijk is uitgesproken. Dat komt bijvoorbeeld doordat je opmerkingen combineert of non-verbale signalen interpreteert. Je denken wordt door dit beeld beïnvloed en daarmee ook de richting

van je vragen. Maar niet altijd klopt je veronderstelling en daarom is het belangrijk na te gaan of jouw **DEZE** klopt.

Het checken van zo'n veronderstelling doe je door het stellen van *reflectieve vragen*. Het woord reflectie geeft aan dat dit soort vragen hetgeen weerspiegelt dat de ander volgens jou uitstraalt. 'Klopt het dat je dit een moeilijk onderwerp vindt?', is bijvoorbeeld een reflectieve vraag – het soort vraag dat overigens veel te weinig wordt gesteld. Met reflectieve vragen stem je je af op de ander en krijg je informatie over hoe de ander zich voelt op dat moment. De *hypothetische vraag* ligt heel dicht bij de reflectieve vraag. Een hypothetische vraag gebruik je wanneer je het idee hebt dat je snapt waar het om gaat, maar je dat wil toetsen bij de ondervraagde. Het beeld dat jij hebt van de situatie zet zich namelijk vast in je hoofd en beïnvloedt de rest van het gesprek. Belangrijk is daarom om te controleren of je hypothese klopt. Een voorbeeld van een hypothetische vraag: 'ik krijg de indruk dat het eigenlijk helemaal niet om salaris gaat, maar om waardering door je omgeving – met name je leidinggevende, klopt dat?'

Door het stellen van hypothetische vragen kom je er achter of jouw denkrichting de juiste is. Maar het kan ook zijn dat de ander zich nog helemaal niet van bewust is of nog niet zeker is van hetgeen je in de hypothese stelt. Het effect is dan dat hij hierover gaat nadenken en in ieder geval weet waar jij met je vragen naar toe wilt. Als jouw hypothese volgens de inbrenger niet blijkt te kloppen dan is het de kunst deze weer los te laten en wel op het spoor van de inbrenger te komen.

### **Concepten**

In het reflecteren en het stellen van hypothesen ligt een relatie met het begrip concepten.

Concepten zijn beelden die wij in ons hoofd hebben over allerlei begrippen en situaties.

Beelden die gebaseerd zijn op onze ervaringen, opvattingen, waarden en normen.

Wanneer we een bepaald begrip horen komen onze eigen beelden daarbij direct naar boven – onze concepten – en menen we dat we begrijpen wat de ander met dat begrip bedoelt. De ander heeft echter zijn *eigen* concepten bij het begrip, dus het is zeer de vraag of hij dezelfde betekenis aan dat begrip geeft. Wanneer iemand zegt: 'ik vind het moeilijk om nachtdiensten te draaien', dan kun jij direct denken: het is inderdaad vervelend om in je eentje in het donker in zo'n groot gebouw rond te lopen. Wellicht interpreteer je dat de ander bang is tijdens de nachtdienst. Die interpretatie geeft dan sturing aan het vervolg van het gesprek; je zult met je vraagstelling van dit idee uitgaan en zoeken naar bevestiging van de juistheid van jouw idee. Het is echter heel goed denkbaar dat die collega een aantal kleine kinderen thuisheeft en daardoor overdag moeilijk kan slapen. Als je hiervan op de hoogte bent zal het gesprek een heel andere **kant opgaan**. Een concept zegt dus veel meer over *jou* dan over de ander.

### **Doorvragen**

Om er achter te komen welke betekenis een gebruikt begrip voor de ander heeft, stel je bijvoorbeeld de vraag: 'Wat maakt nachtdienst voor jou zo moeilijk?' Met het antwoord daarop krijg je veel informatie – informatie waarin ook weer allerlei begrippen zitten waaraan concepten zijn verbonden. Met doorvragen concretiseer je die verschillende begrippen.

Nog een voorbeeld. Opmerking: 'dit is een rotbaan'. Mogelijke reactie: 'Wat is er dan precies zo rot aan?' of 'Waar blijkt dat dan uit?'

Doorvragen helpt je ook beter zicht op de situatie te krijgen: is het altijd een rot baan geweest; wanneer heb je het niet als een rotbaan ervaren; aan welke voorwaarden was toen voldaan? Of naar aanleiding van de opmerking 'jullie proberen mij altijd wat aan te praten' kunnen de volgende vragen gesteld worden: wie zijn jullie; waar blijkt dat dan uit; en hoe vaak heb je dat meegemaakt? Vaagheden die voor meerdere uitleg vatbaar zijn worden met doorvragen dus verhelderd.

De verschillende soorten vragen en hun effecten op een rijtje:

- *gesloten vragen*: dwingen tot ja en nee antwoorden;
- *open vragen*: stimuleren denken en vertellen;
- *suggestieve vragen*: bevatten het antwoord al;
- *reflectieve vragen*: controleren indrukken en veronderstellingen;
- *hypothetische vragen*: controleren (**van beelden, laten vervallen**) interpretaties en analyses;
- *directe vragen*: zijn recht door zee, soms confronterend;
- *indirecte vragen*: zijn tactisch maar ook ontwijkend en omslachtig;
- *doorvragen*: helpen te concretiseren;
- *waaromvragen*: roepen **EEN** gevoel van verdediging op.

Je zou kunnen zeggen dat naïef gestelde vragen het effectiefst zijn: vragen die niet beïnvloed zijn door een bepaald idee, (voor)oordeel of specifieke denkrichting. Dat heeft te maken met de vaardigheid je hoofd als het ware ‘leeg’ te maken; je eigen opvattingen en dergelijke los te laten. Soms zitten we zo vast in een bepaalde denkrichting dat we maar doorgaan op dat spoor, ook al blijkt uit de reacties van de ander dat het niet de juiste richting is. Soms hebben mensen de neiging uit te leggen of zelfs te verdedigen waarom ze toch dat spoor volgen. Daarmee komt vooral de mening van de vragensteller centraal te staan en dat kan in het kader van intervisie niet de bedoeling zijn.

### **Praktijkvoorbeeld**

Paul heeft een gesprek met Petra – zijn leidinggevende. Petra wil weten waar het rapport blijft dat Paul reeds enkele keren heeft toegezegd.

*Petra*: Hoe komt het dat je dat toegezegde rapport nog niet hebt gemaakt? (open vraag)

*Paul*: Ik heb het de laatste tijd nogal druk gehad.

*Petra*: Weet je wel hoe vaak ik je er al om gevraagd heb? (gesloten vraag)

*Paul*: Ja, drie keer.

*Petra*: Waarom doe je het dan niet gewoon? (waarom vraag)

*Paul*: Nou zeg, denk je soms dat ik het expres laat liggen? Ik vind het zelf ook heel vervelend hoor.

*Petra*: Ja dat begrijp ik. Maar maak je het jezelf ook niet een beetje druk? Ik bedoel, je haalt je toch van alles op je hals door zo actief te zijn op allerlei vlakken. (suggestieve vraag)

*Paul*: Dat vind ik niet. Ik voel me betrokken bij de veranderingen in de organisatie en wil er mijn bijdrage aan leveren, want anders loopt het niet goed. Daarom moeten andere dingen soms even wachten.

*Petra*: Ik krijg de indruk dat je onmisbaar bent bij het veranderingsproces, klopt dat? (hypothetische vraag)

Paul is langdurig stil.

*Petra*: Raak ik hiermee een gevoelige snaar? (reflectieve vraag)

*Paul*: Tja, ik vind dat ze er eigenlijk niet zo’n goede kijk op hebben.

*Petra*: Wie zijn ‘ze’? (doorvragen)

*Paul*: Nou, de directie en de andere leden van **DE** projectgroep – met name de voorzitter.

*Petra*: Hebben ze jou gevraagd voor het voorzitterschap van die projectgroep? (directe vraag)

Paul blijft weer een tijdje stil en zegt dan: Nee... ik voel me eigenlijk een beetje gepasseerd.

*Petra:* Dan hebben we nu twee onderwerpen: dat rapport waarover ik begon en je betrokkenheid bij de veranderingen in de organisatie. Ik stel voor dat we het eerste onderwerp nu afhandelen en dat we gelijk een afspraak maken om het andere onderwerp te bespreken, okee?

Paul stemt in en samen zoeken ze verder naar een oplossing om het rapport toch zo snel mogelijk op tafel te krijgen.

## 5.2 Feedback

Bij intervisie kijken de deelnemers kritisch mee met de inbrenger naar de wijze waarop deze omgaat met werkervaringen, problemen, uitdagingen, dilemma's enzovoort. Dat doen ze enerzijds door de juiste vragen te stellen, anderzijds laten ze in hun reacties ook zien hoe zij staan ten opzichte van de manier waarop de inbrenger met het aangesneden thema omgaat. Het geven van feedback is dus een belangrijk element van intervisie.

*Feedback is wat je van anderen terugkrijgt over hoe je overkomt (de manier waarop je communiceert en omgaat met situaties, je opvattingen enzovoort), hoe dit geïnterpreteerd en beleefd wordt door, en wat het teweeg brengt bij anderen. En als daar een kritische noot in zit, wordt ook aangegeven hoe de ander het graag zou zien.*

Voorbeeld. 'Het is prettig dat je deze situatie hebt ingebracht. Dat maakt voor mij een stuk duidelijker waar je de afgelopen tijd mee hebt geworsteld. Wel jammer dat je er zo'n tijd mee hebt rondgelopen. Ik zou het prettig vinden als je voortaan wat sneller aan de bel trekt wanneer zich zoiets voordoet, zodat ik je als directe collega wellicht beter kan ondersteunen.'

### **Componenten van feedback**

Feedback heeft twee essentiële componenten: de kritische kanttekening en de positieve bekrachtiging.

De *kritische kanttekening* blijkt vaak moeilijk. Veel mensen hebben de neiging dergelijke feedback uit te stellen en op te sparen. Tegen de tijd dat het er uitkomt zit het intussen zó hoog, dat ze het niet meer genuanceerd kunnen brengen. En dat is eigenlijk niet eerlijk tegenover degene aan wie de feedback gegeven wordt. Je geeft feedback immers niet om je hart te luchten, maar met de bedoeling de ander duidelijk te maken hoe hij op jou overkomt. Die informatie mag je de ander in feite niet onthouden. Feedback maakt veel duidelijk over jouw manier van reageren op hem en je kunt het ook zien als een leerpunt voor die persoon; die leert iets over zichzelf doordat jij aangeeft wat je waarneemt en beleeft aan zijn gedrag. Direct feedback geven is dus belangrijk.

Maar bij feedback is het ook belangrijk je niet alleen te beperken tot hetgeen de ander volgens jou niet goed heeft gedaan. Ook de *positieve bekrachtiging* is in feedback een belangrijk communicatief element. Hierbij laat je de ander zien wat je waardeert, wat je van hem geleerd hebt en waar volgens jou z'n sterke kanten zitten. We doen dat uit onszelf niet vaak, omdat we het eigenlijk wel normaal vinden dat iemand zijn werk goed doet. Maar mensen zetten wél hun capaciteiten in. Door elkaar positieve feedback te geven creëer je een open communicatieklimaat waarin het ook makkelijker wordt elkaar kritische feedback te geven. Conclusie: door gericht en effectief om te gaan met feedback binnen intervisie (met name in de fasen *uitwisseling*, *discussie* en *evaluatie*) werk je actief aan de ontwikkeling van feedbackvaardigheden. En mensen die zich daarin bekwamen dragen bij aan een positieve



feedbackcultuur binnen hun organisatie. Een cultuur waarbij mensen weten wat ze aan elkaar hebben.

Enkele tips voor het geven van feedback:

- zorg dat de feedback **NAAST** kritische kanttekeningen **OOK** positieve bekrachtiging bevat;
- geef feedback direct, stel het niet uit;
- de mate waarin confronterende feedback gegeven kan worden hangt samen met de vorm (niet aanvallend) en de omstandigheden (veilig gespreksklimaat);
- geef feedback uitnodigend, laat ruimte voor een reactie;
- wees je ervan bewust dat het *jouw* indruk, *jouw* interpretatie en *jouw* beleving is – sta dus open voor de beleving van de ander;
- richt je op afzonderlijke zaken, maak geen brei van allerlei uiteenlopende opmerkingen van, wees heel concreet.

Als ontvanger van feedback sta je er voor open, onderzoek je waar die feedback op gebaseerd is (je durft kritisch naar jezelf te kijken), vraag je verheldering als iets niet duidelijk is en kom je er op terug als blijkt dat je er wel of niet iets mee kunt. Overigens is dat ook belangrijk wanneer je feedback gegeven hebt; er op terug komen. Zo kom je er achter of de ander iets aan de feedback heeft gehad. Want daar gaf je het per slot van rekening voor.

Met de feedback die je krijgt hoef je het natuurlijk niet per se eens te zijn. Er voor openstaan en er goed naar luisteren is niet hetzelfde als het eens zijn met wat er gezegd wordt. Door eerst goed te luisteren, dan verhelderende vragen te stellen en vervolgens de tijd te nemen alles op je in te laten werken, schep je ruimte voor feedback en laat je zien daarvoor open te staan. Dat is een heel andere houding dan direct met ‘ja maar...’ te reageren of nog voor je de feedback goed op je in hebt laten werken in de verdediging te gaan. Je *hoeft* je tenslotte ook niet te verdedigen; het gaat hier om het beeld dat een ander van jou heeft. Als daar elementen in zitten waarmee je iets over je zelf kunt leren, is dat prachtig. Als dat beeld niet strookt met hoe jij het zelf ervaart is het natuurlijk interessant om samen na te gaan hoe het kan dat jullie het zo verschillend ervaren. Deze benadering is bevorderlijk voor een open communicatieklimaat en is dus een veel betere benadering dan het klakkeloos accepteren of afwijzen van feedback.

### **Praktijkvoorbeeld**

Tijdens de discussie aan het einde van een intervisiebijeenkomst ergert Ingrid zich in toenemende mate aan het gedrag van Victor. Ze merkt dat ze nooit haar zin kan afmaken als ze antwoord op zijn vragen geeft. Daardoor hoort hij nooit precies wat ze nu eigenlijk duidelijk wil maken. Ze voelt zich niet erg serieus genomen. Ze denkt er even over na en zegt dan:

‘Victor, de manier waarop jij me steeds in de rede valt als ik probeer te antwoorden op jouw vragen, geeft mij het gevoel dat je niet erg geïnteresseerd bent in mijn opvattingen. Ik zou het prettig vinden als je me laat uitpraten en dan pas je reactie geeft.’ Victor kijkt haar even verbaasd aan en zegt dan: ‘Sorry, zo was dat niet bedoeld. Maar ik moet eerlijk zeggen dat je vaak een beetje langdradig bent in je antwoorden en dat brengt mij nogal eens in verwarring.’

De gespreksleider vindt het goed van Victor dat hij zo eerlijk antwoord ‘dat maakt in ieder geval duidelijk waarom je Ingrid in de reden valt. Het zou prettig zijn als je het in het vervolg

meteen zou zeggen wanneer je in verwarring raakt, zodat Ingrid weet hoe zij op jou overkomt en waarom je haar onderbreekt.’

### 5.3 Leerstijlen

Je afstemmen op de inbrenger om deze zo goed mogelijk te begrijpen, dat is de opdracht aan deelnemers aan intervisie. Als je daar actief aan werkt, merk je steeds weer dat mensen heel uiteenlopend reageren op allerlei situaties. Hoe iemand reageert heeft te maken met de manier waarop iemand informatie verwerkt en er op reageert. Er zijn (**grofweg: laten vervallen**) vier verschillende leerstijlen. Een van de leerstijlen is bij ieder van ons in meer of mindere mate dominant.

Enig inzicht in die stijlen helpt je om je beter op anderen af te stemmen. De vier stijlen hebben te maken met de leercyclus die bij elke nieuwe ervaring wordt doorlopen: je doet een concrete ervaring op, die neem je waar en beleef je, daarna orden je je gedachten en beredeneer je die ervaring waarna je conclusies trekt en een beslissing neemt die je vervolgens in de praktijk toetst. Die toetsing levert je dan weer een nieuwe ervaring op enzovoort. *Doen, beleven, beredeneren* en *beslissen* dus. Daarmee zijn ook direct de vier stijlen benoemd, want bij bijna iedereen ligt de nadruk op een van de vier momenten. Elk van ons kent dus een dominante stijl. De één zal zich grotendeels herkennen in één van de stijlen, de ander meer in de combinatie van twee stijlen en een enkeling zal van elke stijl ongeveer evenveel hebben.

#### **De doener**

Iemand met de leerstijl die op doen gericht is, leert het meest van de praktijk. Zo iemand is doelgericht, kan goed met mensen opschieten en wil (liefst snel) tastbare resultaten zien. Hij kan zich snel aan specifieke en nieuwe situaties aanpassen en laat theorieën en plannen snel vallen wanneer deze niet volledig met zijn praktijkervaring stroken. Door zijn dadendrang (de mouwen op stropen, aan de slag gaan) is hij geneigd risico's te nemen. Iemand die uitblinkt in handelingsvaardigheden. Ongeduld is zijn zwakte. Voor anderen loopt hij soms te hard van stapel en hij wordt wel eens als drammerig ervaren.

#### **De observeerder**

Mensen bij wie het beleven de overheersende stijl is kunnen goed observeren, hebben veel fantasie, interesse in mensen en oog voor gevoelens. Zij bekijken situaties vanuit verschillende invalshoeken, kunnen snel verbanden leggen tussen verschillende waarnemingen en zien voor vrijwel elke situatie alternatieven. Nieuwe ideeën aandragen is een belangrijke kwaliteit. In besprekingen komen ze het beste tot hun recht in de brainstormfase. Ze voorkomen ook vaak dat anderen te hard van stapel lopen, omdat ze alles eerst zorgvuldig willen afwegen. Nadeel is dat ze vaak maar moeilijk tot besluiten kunnen komen.

#### **De redenaar**

Logisch denken, verbanden leggen en analyses maken, dat zijn belangrijke kenmerken van de leerstijl die op beredeneren is gericht. Wanneer deze stijl dominant is ben je sterk in het ontrafelen van complexe (probleem)situaties en ben je goed in abstract denken. Je zet al je waarnemingen logisch op een rijtje en kunt je ervaringen snel in schema brengen. Je werkt heel nauwkeurig en hebt oog voor details die voor anderen misschien losstaande feiten lijken, maar waar voor jou al snel logisch verband in zit. Bij deze stijl laat men zich niet snel door emoties meeslepen. De neiging bestaat een logische theorie eerder als uitgangspunt te nemen dan praktijkervaringen

**(opmerking: DE REDENAAR IS DE ENIGE STIJL DIE IN DE “JE”VORM IS GESCHREVEN)**

**De beslisser**

Ten slotte de stijl waarin beslissen centraal staat. Mensen met deze stijl zijn doelgericht, planmatig **EN VAAK SOLISTISCH**. Sociale contacten staan niet op de eerste plaats van hun prioriteitenlijst. De omgeving ziet doorgaans maar weinig van hun emoties. Hij wil graag experimenteren met nieuwe ideeën en gevonden oplossingen en komt dus goed op dreef wanneer hij opvattingen, ideeën en theorieën in de praktijk kan toetsen. Hij is daarbij sterk gericht op besluitvorming. ‘Beter een foute beslissing dan geen beslissing’ lijkt zijn uitgangspunt vaak te zijn. Maar soms is die besluitvormingsdrang zo sterk dat de kwaliteit in het gedrang kan komen.

Iedereen heeft wel iets van elke stijl in zich en niemand heeft alleen maar alle aspecten van één stijl. De meeste mensen hebben duidelijk één stijl die dominant is of een combinatie van twee stijlen die overheersen.

Collega’s met eenzelfde stijl trekken vaak naar elkaar toe. Zij begrijpen elkaar vrij snel en herkennen veel van zichzelf in de ander. Maar het is ook een beetje ‘meer van hetzelfde’. Het is aardig om te zien dat juist mensen met een tegengestelde stijl vaak perfecte samenwerkingspartners blijken te zijn, omdat ze elkaar goed aanvullen. Het zal duidelijk zijn dat deze stijlen ook in intervisie meespelen.

Iemands dominante stijl herken je aan de manier waarop hij met praktijkervaringen omgaat en als je iemands stijl herkent, kun je je beter afstemmen op die persoon. Dat komt goed van pas in de uitwisselingsfase van intervisie; wil je dat jouw bijdrage past bij de persoon in kwestie, dan moet je ervoor zorgen dat je bijdrage is afgestemd op zijn leerstijl. Direct de handen uit de mouwen is bijvoorbeeld niet zo’n goede suggestie bij mensen die juist tijd nodig hebben om verschillende alternatieven tegen elkaar af te wegen. Daarnaast helpt inzicht in de stijl van de ander je ook om vast te kunnen stellen waar zijn blinde vlekken zitten, de dingen die hij als vanzelf over het hoofd ziet. Je hoeft er bij iemand wiens dominante stijl ‘beredeneren’ is niet bang voor te zijn dat hij details over het hoofd heeft gezien, maar vaak zul je merken dat de belevingskant van de zaak minder is meegewogen. Zo zal iemand met deze stijl een beslissing die heel gedetailleerd op papier is uitgewerkt als een weloverwogen beslissing ervaren en niet goed snappen waarom niet iedereen er blij mee is. Wellicht heeft hij de emoties die deze beslissing kan oproepen helemaal niet ingecalculeerd, omdat daar nou juist niet zijn grootste kwaliteit en affiniteit ligt. Een collega die de gevoelskant juist sterk herkent kan dan goed helpen het beeld completer en voor de betrokkene begrijpelijker te maken.

#### 5.4 Collegiaal consult

De vaardigheden die je tijdens intervisie aanspreekt zijn uiteraard ook goed te gebruiken in de dagelijkse samenwerking. Ervaringsdeskundigheid en afstemmingsvermogen zijn belangrijke bronnen om elkaar adequaat te ondersteunen. Door gebruik te maken van die kwaliteiten maak je je onafhankelijker van bijvoorbeeld externe ondersteuning. Collega’s onderling kunnen hun ervaringsdeskundigheid en afstemmingsvermogen inzetten door elkaar **TE** adviseren. **MEN GEEFT** elkaar als het ware een *consult*.

Zowel de ‘consultvrager’ als de ‘consultgever’ zijn ervaringsdeskundigen met een *eigen oplossend vermogen*. Door elkaar te consulteren activeer je het aanwezige oplossend vermogen en ontdek je dat je zelf vaak heel goed in staat blijkt oplossingen te vinden. De

ander kan daarbij als een soort ‘spiegel’ dienen; helpen te reflecteren op het eigen handelen in actuele situaties. Die zienswijze sluit aan bij de essentie van intervisie.

Je kent de situatie vast wel: een collega komt bij je binnen stormen met een actueel praktijkverhaal en voor je het weet ben je allerlei adviezen aan het geven. Het is echter de vraag of die collega daar wel voor kwam. Je bent al aan het adviseren zonder dat je gevraagd hebt wat die ander van je verwacht, wat zijn bedoeling is met het vertellen van dit verhaal. Soms weet die collega dat zelf ook (nog) niet. De simpele vraag ‘wat verwacht je van me’ kan voor beide partijen heel verhelderend zijn. Want naast een advies kan het net zo goed gaan om probleemverheldering (je collega wil z’n verhaal eigenlijk alleen maar kwijt om de boel eens even goed op een rijtje te zetten), een oplossing (de vraag dus of jij het op wilt lossen) of om toetsing van eigen oplossingen (hij heeft (**du**s: *laten vervallen*) al van alles bedacht en wil dat aan jou voorleggen). Handig om te weten, want voor je het weet gaat je collega de deur uit met een goed bedoeld advies terwijl hij daar helemaal geen behoefte aan had, omdat hij bijvoorbeeld alleen maar even z’n verhaal kwijt wilde. En jij bent teleurgesteld omdat later blijkt dat hij niets met je advies heeft gedaan.

Ook bij het geven van collegiaal consult is het belangrijk door te vragen, zodat een gedetailleerd beeld van de situatie ontstaat; dat is voor de betrokkene vaak al erg verhelderend. Hier hoort ook het nadrukkelijk dóórvragen op de *gevoelskant* bij. Dit is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan, want het hangt immers ook af van de relatie die je met elkaar hebt. Het is echter van belang dat beiden zicht krijgen op de emotionele lading en dat er ruimte is voor het uiten van die emoties. Geef voldoende tijd tot nadenken (en het te raden gaan bij het eigen gevoel). Om het beeld compleet te krijgen en het probleem als het ware af te bakenen, stel je informatieve vragen zonder daar oordelen, interpretaties of conclusies aan te verbinden.

Het verhaal van de ander roept natuurlijk van alles bij je op. Spreek dat uit en ga na of dat voor de ander ook zo is. Hierdoor krijg je verbinding met het probleem en met de situatie van je collega. Ook vragen of hypothesen (‘zou het kunnen dat...’) leg je aan de ander voor. Afstemming op de ander – essentieel voor een goed consult – wordt daarmee bevorderd.

Je uiteindelijke reactie is natuurlijk afhankelijk van de verwachtingen van je collega. Je hebt de volgende mogelijkheden:

- *advies*: formuleer je advies als een optie. Laat je collega het herhalen, zodat je kunt nagaan of de ander het net zo opvat als jij het bedoelt en vraag wat hij met het advies wil doen;
- *probleemverheldering*: vraag de betrokkene aan het eind van het consult te schetsen hoe hij het probleem nu ziet. Laat de ander hardop nadenken, denk zelf ook hardop mee en vraag uiteindelijk *wat* en *hoe* verhelderd is.
- *probleemoplossing*: vraag ook om zelfbedachte oplossingen. Vraag wat de ander al geprobeerd heeft, welke oplossingsideeën niet aanspreken (waarom niet) en reik tenslotte jou **W** oplossingsidee aan.
- *toetsing eigen oplossingsidee*: zoek naar verschillen en overeenkomsten tussen de diverse ideeën. Bevrage de ander kritisch op wat hij denkt te bereiken met deze oplossingsideeën en wat de mogelijke effecten kunnen zijn.

Het is denkbaar dat je tijdens het gesprek de indruk krijgt dat de ander bepaalde zaken niet aan de orde brengt (informatie achter lijkt te houden, bepaalde suggesties negeert, echte gevoelens niet laat zien). Probeer dan in te schatten wat je er mee zou kunnen bereiken wanneer je de ander met deze overwegingen zou confronteren. En als je tot *confrontatie*

besluit, giet je reactie dan in de vorm van een hypothese of een reflectieve vraag ('Ik krijg de indruk dat...').

Spreek bij de afronding van het gesprek af hoe en wanneer jullie terugkomen op het consult. Daarmee toon je interesse voor wat de ander ermee doet, maak je het consult minder vrijblijvend (je laat zien dat je verwacht dat de ander er ook iets mee gaat doen) en krijg je te zijner tijd ook inzicht in de effecten van jouw bijdrage.

Ten slotte de belangrijkste aandachtspunten op een rijtje:

- vraag naar de verwachting van de ander (advies, probleemverheldering, probleemoplossing of toetsing van eigen oplossingsideeën);
- stel informatieve vragen en vraag door (om het beeld compleet te vraag);
- verplaats je in de situatie van de ander, spreek uit wat het bij jou oproept, controleer bij de ander of dat voor hem ook zo is (met nadrukkelijke aandacht voor de gevoelskant);
- formuleer vragen of hypothesen en vraag om een directe reactie van de ander;
- geef een reactie die overeenkomt bij de verwachting van de ander;
- kom er op terug (door bijvoorbeeld een afspraak te maken).

### **Praktijkvoorbeeld**

Frits is medewerker van de parkeerplicht. Hij heeft regelmatig problemen tijdens z'n werk. Zo wordt hij regelmatig flink uitgescholden en is hij zelfs een keer mishandeld. Opvallend is dat hij de indruk heeft dat collega-parkeercontroleurs veel minder tegen dergelijke problemen aanlopen. Omdat Frits niet als de zwakkeling van de groep wil overkomen, praat hij er niet over met z'n collega's.

Op een dag wordt Frits twee keer kort na elkaar bedreigd door iemand die hij een bon heeft gegeven voor te lang parkeren. Als hij met een enorm rotgevoel de koffieruimte binnenloopt ziet hij Henny zitten, een vrouwelijke collega met wie hij het goed kan vinden.

'Henny, kan ik je even spreken?', zegt hij. 'Ja, natuurlijk', reageert Henny – waarna Frits direct begint met een chaotisch verhaal waaruit Henny opmaakt dat Frits het niet bepaald makkelijk heeft.

'Wacht even Frits,' zegt ze. 'eerst even wat op een rijtje zetten. Wat verwacht je eigenlijk van dit gesprek. Ik bedoel, wat verwacht je van mij?' Frits is even overvallen door deze vraag. 'Nou... ik wil dit allemaal wel eens een keer kwijt'. 'En dan?', vraagt Henny. '...misschien weet jij hoe ik het aan moet pakken?' **REAGEERT FRITS** 'Oké, dan weet ik wat de bedoeling is. Maar ik stel voor elkaar aan het eind van de middag verder te spreken. Ik heb nu namelijk maar een minuut of tien de tijd en het lijkt me niet handig om midden in je verhaal op te moeten stappen.'

Frits en Henny hebben aan het eind van hun dienst afgesproken en gaan er even goed voor zitten. Terwijl Frits zijn verhaal doet merkt Henny dat het hem allemaal heel hoog zit. Ze stelt hem eerst een aantal vragen om goed te begrijpen wat er allemaal speelt en wat dat voor Frits betekent. Zo komt ze er ook achter dat hij denkt dat hij de enige is die met agressie te kampen heeft.

'Als ik het zo allemaal hoor voel je je tijdens je werk helemaal niet op je gemak,' zegt Henny 'ik krijg zelfs de indruk dat je er liever mee wilt kappen, klopt dat?' 'Dat is het hem nu juist,' zegt Frits 'ik ben best blij met deze baan, maar ik vraag me af of ik er geschikt voor ben.'

Henny vraagt waarom Frits dat denkt. ‘Dat lijkt me logisch: ik ben de enige hier die steeds zulke dingen meemaakt.’

‘Hoe weet je dat? Heb je dat wel eens aan je collega’s gevraagd?’ Frits geeft toe het nooit gevraagd te hebben ‘maar ze hebben het er ook nooit over...’

‘En jij dan wel?’, vraagt Henny direct. Frits denkt even na... ‘denk je dat anderen er dan ook last van hebben?’ Henny zegt het wel zeker te weten. ‘En weet je wat mij steeds meer opvalt? Dat iedereen steeds weer *denkt* te weten wat anderen ergens van vinden, maar dat ze het elkaar nooit *vragen*. Dit is weer zoiets.’

‘Maar ik ga er toch echt niet mee te koop lopen,’ zegt Frits, ‘zul je die anderen moeten horen’. Volgens Henny is dat nu juist de kern van het probleem: ‘jij denkt dat anderen zoiets nooit meemaken – dat ze het raar zullen vinden als je erover begint en daarom blijf je ermee rondlopen. Klopt dat?’

Frits is een tijdje stil. ‘... dat zou best wel eens kunnen. Maar wat moet ik daar dan mee? Ik kan toch niet tegen iedereen gaan vertellen wat me allemaal overkomt. Ze zien me al aankomen. Wat zou jij doen?’

‘Als ik je een advies mag geven,’ zegt Henny, ‘ik zou het een keer in zo’n intervisiebijeenkomst ter sprake brengen, die zijn daar volgens mij voor. Dan kom je er gelijk achter hoe anderen het ervaren’ Frits sputtert tegen... ‘En nu niet direct met ja-maar aankomen. Zie je het zitten om er echt wat aan te doen of niet?’ Ja, dat wil Frits natuurlijk wel ‘maar ik weet niet goed hoe ik het dan aan moet pakken.’

Henny biedt haar hulp aan: ‘Laten we volgende week nog een keer afspreken om samen te kijken hoe je dit het beste kunt inbrengen.’ ‘Als jij daar tijd voor kunt maken lijkt mij dat wel een goed idee,’ zegt Frits opgelucht ‘ik vind het erg moeilijk erover te praten, maar ik snap dat dat de enige manier is om er wat aan te doen. ...alleen al door het met jou te bespreken voel ik me al een stuk minder beroerd.’

## 6. Introduceren van intervisie

### 6.1 Informatie

Wanneer besloten is tot het invoeren van intervisie is het natuurlijk belangrijk dat de mensen om wie het gaat goed geïnformeerd worden. Allereerst over wat intervisie nu precies is en hoe het werkt. Daarvoor is dit boek te gebruiken.

Je kunt ervoor kiezen dit boek te laten lezen door de potentiële deelnemers aan intervisie of er delen uit gebruiken als algemeen voorlichtingsmateriaal. Andere delen uit het boek worden in dat geval pas tijdens de feitelijke invoering gebruikt. Verder is ook heel belangrijk dat de organisatie die kiest voor intervisie helder heeft waarom voor dit middel gekozen is en dit ook helder kan overbrengen op de deelnemers.

Over intervisie bestaat wel eens het beeld dat het alleen maar over problemen gaat of dat problemen binnen de teams, afdelingen of organisatie aanleiding zijn om het te introduceren. Dat roept dan al snel het beeld op van ‘we doen het zeker niet goed’. Het moge duidelijk zijn dat **ZO’N** beeld een negatieve start betekent voor de intervisie. Juist de positieve kant (ervaringsdeskundigheid is waardevol en wordt zo nog beter benut) van intervisie werkt motiverend en moet daarom duidelijk overgebracht worden op de deelnemers.

Het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten is een mogelijkheid om intervisie op een positieve manier te introduceren. Door collega’s die al eens met intervisie te maken hebben gehad actief te betrekken bij de bijeenkomst, blijft het niet alleen op abstract niveau, maar komen ook praktijkervaringen aan de orde.

Om het nog praktischer te maken kan een intervisiepresentatie gehouden worden. Die presentatie kan bestaan uit workshops waarin met intervisie geoefend wordt – al dan niet met een gemene groep van mensen die al wel en die nog niet met intervisie te maken hebben gehad.

Om een wat grotere groep in zo’n workshop kennis te laten maken met intervisie kan gewerkt worden met een binnen- en buitenkring. Alleen de mensen in de binnenkring nemen actief deel aan het intervisieproces. Iedereen in de binnenkring heeft een partner in de buitenkring met wie de diverse stappen en de te leveren bijdragen besproken worden. Op die wijze kunnen groepen tot twintig personen kennis maken met intervisie. Deze vorm kan ook in communicatietrainingen gebruikt worden – uiteraard onder begeleiding van een ervaren intervisietrainer.

### 6.2 Training

Een heel zorgvuldige manier om intervisie te introduceren is het organiseren van een intervisietraining voor nieuw te starten intervisiegroepen. Hierbij worden in een aantal bijeenkomsten de methodiek en vaardigheden van intervisie geoefend. Aansluitend volgt een aantal bijeenkomsten zonder trainingscomponent, waarin de begeleider de gespreksleidersrol en de proces bewakersrol combineert.

Sommige groepen kiezen ervoor intervisie onder begeleiding voort te zetten, andere groepen kiezen voor geleidelijke afbouw van de rol van de externe begeleider en de rol over te dragen aan een interne gespreksleider. In dat geval maakt een train-de-trainerelement onderdeel uit van de begeleiding: naast het trainen en begeleiden van de intervisiegroep coacht de externe begeleider de aankomende gespreksleider.

Wanneer men meerdere intervisiegroepen wil opzetten kan het verstandig zijn om eerst een intervisiegroep voor leidinggevend en of andere potentiële gespreksleiders op te zetten. Zij leren dan eerst zelf intervisie toe te passen en maken zich vervolgens ook de rol van gespreksleider eigen. Aansluitend vervullen zij de rol van gespreksleider in intervisiegroepen voor medewerkers of collega's, al dan niet in samenwerking met een externe intervisietrainer in de rol van procesbegeleider en coach van de beginnende gespreksleider.

Wanneer een grotere organisatie intervisie breder wil invoeren of de begeleidingsdeskundigheid van een intervisietrainer zelf in huis wil hebben, bestaat er de mogelijkheid van een *in company* intervisietraining voor leidinggevend en, staffunctionarissen, opleidingsmedewerkers of andere potentiële intervisietrainers. De criteria daarvoor zijn ontleend aan een dergelijke training (zie bijlage 2).

### 6.3 De Twentse methode

De regiopolitie Twente koos voor een geheel eigen benadering van het introduceren van intervisie, die succesvol bleek te zijn. Naar aanleiding van signalen uit hun organisatie ontwikkelden twee medewerkers van de afdeling personeel en organisatie (P&O) een plan voor het introduceren van intervisie. Zij werkten daarbij samen met een extern trainingsbureau met veel expertise op het gebied van intervisie.

De eerste stap was leidinggevend en uit te nodigen voor een informatiebijeenkomst over intervisie, verzorgd door P&O in samenwerking met het trainingsbureau. Alle leidinggevend en uit de organisatie werden uitgenodigd – van het lagere tot het hogere management. Vervolgens kregen zij een intervisietraining aangeboden. Aan deze training namen ook zogeheten interne coaches deel. Voor de rol van interne coach werden door de afdeling P&O medewerkers geselecteerd die zich daarvoor hadden aangemeld. Bijzonder hierbij was dat het bij de coaches *niet* specifiek om leidinggevend en ging, maar om medewerkers uit alle lagen van de organisatie; van rechtspositiemedewerker en zedenrechercheur tot beleidsmedewerker. De geselecteerden namen net als de leidinggevend en deel aan de volledige training en kregen tijdens het traject extra ondersteuning in het ontwikkelen van hun coachingsvaardigheden, specifiek gericht op het ondersteunen van intervisiegroepen.

Op de eerste trainingsdag werden de intervisiegroepen samengesteld. Dat werd aan de aanwezigen zelf overgelaten. Sommigen kozen groepsgenoten die ze al kenden en bij wie ze zich prettig voelden, anderen kozen juist voor onbekenden om onbevangen met elkaar aan de slag te kunnen. Vervolgens koos elke groep ook een eigen coach.

Opvallend was dat de groepen uit deelnemers van verschillende hiërarchische niveaus bestonden en dat de coaches niet uit het management voortkwamen. Die mix bleek prima te werken.

Na een aanloopperiode is een aantal permanente intervisiegroepen ontstaan en beschikt de organisatie over eigen coaches die ook ingezet kunnen worden bij het opstarten van nieuwe groepen. Voor de coaches is dit een extra dimensie binnen hun baan: het is niet hun hoofdtaak maar een toegevoegde rol, die los staat van het niveau van hun functie en gebaseerd is op specifieke kwaliteiten die zij in deze rol effectief kunnen inzetten. En zo maakt ook de organisatie effectief gebruik van kwaliteiten van haar medewerkers.

### 6.4 Aandachtspunten



Ten slotte een opsomming van punten waarover afspraken gemaakt moeten worden bij het introduceren van intervisie:

- *informatieverstrekking*: schriftelijk materiaal, introductiebijeenkomsten;
- *verheldering van motivatie voor invoering*: kies voor een *positieve* insteek;
- *voorwaarden*: voldoende tijd (inclusief tijdsduur per bijeenkomst en frequentie), goede locatie, ongestoord kunnen werken;
- *samenstelling van de intervisiegroep*: inclusief maximale omvang;
- *vorm van introductie*: training, extern begeleider, train-de-trainer traject voor gespreksleiders, e.d.;
- *gespreksleider*: externe deskundige of uit eigen organisatie (b.v. direct leidinggevende, opleidingsmedewerker of coach), roulerend of vast;
- *methodiek*: casuïstiekmethode, incidentmethode of varianten;
- *privacy*: alles wat binnen de groep besproken wordt blijft ook binnen de groep;
- *voorbereiding*: schriftelijk of alleen mondeling, vooraf toezenden of terplekke uitdelen;
- *verslaglegging*: iedereen, alleen inbrenger, roulerend of alleen in trainingsfase.

## Bijlage 1

### Stappenplan casuïstiekmethode

#### 1. Inbreng

De inbreng is een casus waarin de inbrenger zelf **betrokken** is en wordt kort toegelicht. Eventueel schriftelijke voorbereiding.

#### 2. Verheldering

Deelnemers stellen uitsluitend verhelderingsvragen aan de inbrenger. Er vindt geen discussie plaats, noch worden oplossingen geboden.

#### 3. Samenvatting

Eén van de deelnemers geeft in eigen woorden de essentie van de inbreng weer. Controleer bij de inbrenger of het klopt.

#### 4. Uitwisseling

Ombeurten geven de deelnemers hun analyse, opvattingen en/of oplossingen of ze formuleren een hypothese in de vorm van een vraag. Ook hier geen discussie, alleen desgewenst verhelderingsvragen door de inbrenger van de casus aan de andere deelnemers.

#### 5. Verdieping

De inbrenger gaat in op de reacties uit de uitwisselingsfase, geeft aan wat aanspreekt en waarom, wat verhelderd is, welk inzicht verkregen is en hoe hij nu tegen de casus aankijkt.

#### 6. Conclusie

Wat concludeert de inbrenger uiteindelijk, welke acties gaan eventueel ondernomen worden, hoe en wanneer wordt daarop teruggekomen?

#### 7. Discussie

Groepsgesprek over wat de inbreng heeft opgeroepen bij de deelnemers. In deze fase is ruimte voor uitwisseling van ervaringen en opvattingen.

#### 8. Evaluatie

Korte procesevaluatie; hoe hebben de deelnemers en met name de inbrenger deze bijeenkomst ervaren, inclusief de eigen rol van alle deelnemers, de onderlinge communicatie en de rol van de gespreksleider. Eventueel kunnen aandachtspunten afgesproken worden voor volgende bijeenkomsten.

## Bijlage 2

### Criteria begeleiding intervisiegroepen

#### **Criteria gericht op permanente begeleiding van vaste intervisiegroepen, als gespreksleider en procesbewaker:**

De criteria zijn ontleend aan de *Leergang Intervisietrainer*, zoals de auteur die ontwikkelde voor Cerein deskundigheidsbevordering te Maarn.

##### *Over contractering:*

- maak afspraken over planning, privacy, voorbereidingen en verslaglegging;
- **stelt** met de intervisieleden collectieve en individuele leerdoelen vast.

##### *De technisch gespreksleider:*

- bewaakt tijd en gehanteerde fasen in intervisieproces;
- bevordert actieve participatie van alle deelnemers;
- maakt onderscheid tussen gesprekstechnische en procesrol en kan deze adequaat hanteren en desgewenst combineren;
- stuurt aan op actiegerichte afronding (voornemens, implementatie, transfer);
- stimuleert terugkoppeling (effecten van intervisie; afspraken agenderen);
- onderscheidt zijsporen van hoofdlijnen;
- bewaakt en stimuleert ‘vergaderdiscipline’;
- past verschillende intervisiemethodieken toe, zoals de casuïstiekmethode en de incidentmethode.

##### *De procesbewaker:*

- creëert voorwaarden voor een open en veilig gespreksklimaat;
- bevordert de medeverantwoordelijkheid van alle deelnemers voor het proces;
- beheerst de kunst van het vragenstellen (herkennen van verborgen suggesties, concepten en ‘onbewuste’ manipulaties);
- herkent en benoemt individuele en collectieve communicatiepatronen;
- confronteert (achterliggende motieven, belemmerende factoren), pleegt interventies en **pasT** metacommunicatie toe (individuele en collectieve zelfreflectie);
- kan omgaan met weerstanden en deze op een inzicht verschaffende manier bespreekbaar maken;
- bewaakt de grenzen van intervisie (signaleren van individuele en interpersoonlijke problematiek als intervisieoverstijgend; kan bemiddelen en/of verwijzen en aangeven voor welk soort inbreng intervisie niet de geschikte vorm is);
- herkent eigen invloed op het proces en stelt dit desgewenst bij of maakt het bespreekbaar (stimuleren open feedbackcultuur).

#### **Criteria gericht op begeleiding bij verzelfstandiging van intervisiegroepen en overdracht aan collega's:**

- **geeft** training communicatieve vaardigheden aan (potentiële) intervisiedeelnemers (vragenstellen, feedback, conflicthantering, leer- en communicatiestijlen, kwaliteiten & valkuilen);
- **coachT** deelnemer(s) in gespreksleidersrol;
- **coachT** deelnemers in zelfstandige procesbewaking;

- **coachT** collega's in het vervullen van de rol als intervisiebegeleider (zie bovenstaande beschrijving).

### **Algemene criteria:**

#### *De technisch gespreksleider:*

- heeft actuele kennis van relevante communicatietheorieën en past dit inzicht toe bij het duiden van communicatie processen/patronen/storingen;
- weet intervisanten desgewenst relevante literatuurverwijzingen te geven;
- stelt een compacte reader samen voor deelnemers aan intervisie(trainingen), bevattende een uittreksel van relevante en aan intervisie dan wel aan de behandelde thema's gerelateerde literatuur.

#### *De roulerende gespreksleider*

Gevorderde intervisiegroepen kunnen kiezen voor een roulerend gespreksleider uit hun midden. Daarbij moet aan de volgende criteria worden voldaan:

- de gespreksleiderrol beperkt zich tot het technisch voorzitterschap;
- procesbewaking is een collectieve verantwoordelijkheid en komt bij elke bijeenkomst expliciet aan de orde tijdens een afrondende procesevaluatie;
- de gespreksleider is geen deelnemer, maar beperkt zich tot een gesprekstechnische rol;
- de criteria van de technisch gespreksleider zijn van toepassing, met uitzondering van de combinatie met de procesbewakende rol.

Gevorderde gespreksleiders met overstijgende inzichten (bijvoorbeeld direct leidinggevenden in de rol van gespreksleider) kunnen desgewenst wél de procesrol op zich nemen. Echter, met het oog op de zelfstandigheid van de intervisiegroep verdient het de voorkeur deze rol collectief in te vullen.

### Bijlage 3

#### Aanbevolen literatuur en training

Hendriksen, J., *Begeleid intervisie model. Collegiale advisering en probleemoplossing*. Nelissen, Baarn 1998.

Hendriksen, J., *Collegiale consultatie. Consult vragen, consult geven*. Nelissen, Baarn 2000.

Ratering, D. & K. Hafkamp, *Zelfsturend leren. Begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties*. Academic Service, Schoonhoven 2000.

Sijnke, J., *Wat heb ik daar nou aan? Handleiding voor een eerste kennismaking met supervisie en intervisie*. Elsevier/De Tijdstroom, Maarssen 1999.

Sijnke, J., *Begeleidingsvaardigheden voor teamleiders*. Elsevier, Maarssen 2000.

\*

Voor informatie over intervisietrainingen voor teams, train-de-trainertrajecten voor gespreksleiders, de Leergang Intervisietrainer (voor leidinggevenden, staffunctionarissen en opleidingsmedewerkers) en andere communicatietrainingen:

Cerein deskundigheidsbevordering

Secretariaat: Telefoon: 0343 – 44 32 99, E-mail: [Cerein.com@tip.nl](mailto:Cerein.com@tip.nl) ; Internet: [www.cerein.nl](http://www.cerein.nl)

John Sijnke: Telefoon: 035 –54 17 19 8; E-mail: [JohnSijnke@hetnet.nl](mailto:JohnSijnke@hetnet.nl)