

Intervisie begint nu ook in technische wereld door te dringen. Maar hoe pak je dit nu het beste aan en hoe haal je er het meeste uit? 12 Tips waarmee je aan de slag kunt!

Elkaar helpen met Intervisie

Tips om meer uit intervisie te halen.

Door Rogier Guns.

Intervisie is over komen waaien uit de gezondheidszorg en wordt tegenwoordig ook binnen veel bedrijven gebruikt. Het heeft veel te bieden: door inzet van dit middel ontstaat een open sfeer van elkaar helpen en samenwerken en van respect en begrip voor elkaar. Als teams er eenmaal mee beginnen raken ze eraan verslingerd en gaan ermee door: Intervisie is erg leuk om te doen.

Het probleem met Intervisie is dat het succes niet bepaald wordt door de stappen die je zet, maar vooral hoe je ze zet. Het maakt gebruik van softskills van de groep en de facilitator en dat bepaalt het succes. De auteur van dit artikel heeft drie jaar ervaring met Intervisie binnen bedrijven en heeft dit recentelijk opgezet voor alle afdelingen van een grote multinational. Hij heeft zich in die tijd verdiept in de achtergronden van Effectieve Intervisie.

Een van de grootste leringen uit mijn dagelijkse praktijk is dat de zachte kant vaak onderschat wordt bij Intervisie. Immers, we kunnen allemaal goed luisteren, vragenstellen en feedback geven, dus wat is het probleem? Mijn ervaring leert dat veel mensen denken dat die dingen niet moeilijk zijn maar dat het in de praktijk erg tegenvalt. Voor intervisie zijn dit echter de elementen die bepalen hoe succesvol een sessie is. Met twaalf concrete tips en soms ook voorbeelden reik ik technieken aan die zelf toepasbaar zijn en die zullen bijdragen tot een effectievere intervisie.

- 1) *Wat is Intervisie?*
- 2) *Hoe pak je Intervisie aan ?*
- 3) *Welke stappen kent Intervisie ?*
- 4) *Wat is de rol van de facilitator ?*
- 5) *Wat zijn de randvoorwaarden van Intervisie?*
- 6) *Hoe werken interventiedieptes?*
- 7) *Hoe wordt een goede casus gemaakt?*
- 8) *Hoe kan op een zachte manier feedback worden gegeven?*
- 9) *Hoe werkt actief luisteren?*
- 10) *Wat is effectief doorvragen?*
- 11) *Wat zijn de valkuilen van Intervisie?*
- 12) *Wat zijn alternatieve Intervisie vormen?*

1) Wat is Intervisie ?

Een mooie definitie van Intervisie vinden we in de Wikipedia:

“Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie. Dit meedenken gebeurt niet door het aandragen van oplossingen, maar door het stellen van vragen om zo met behulp van eigen analytisch en probleemoplossend vermogen zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe hierin te handelen”.

Als je denkt dat Intervisie iets heel moderns is van de laatste tijd dan heb je het mis. De eerste Intervisie groep vinden we terug in de Griekse oudheid, zo'n 400 jaar voor Christus. Socrates, die als motto *“ken uzelf”* had, was altijd op de Griekse marktplaats (Agora) te vinden, omringd door mensen. Hij probeerde waarheidsvinding te doen met deze groep door het deponeren van stellingen waar iedereen in de groep dan samen over ging praten.

Onderwerpen voor deze dialogen waren meestal deugden als rechtvaardigheid, zelfbeheersing, vroomheid, dapperheid en wijsheid. Door beredeneerd onderzoek van ieders kennis van toepassingen zocht Socrates naar algemeen geldende waarheden en principes voor het menselijk doen en laten.

Begin vorige eeuw was Intervisie in opkomst in de gezondheidszorg. Balint merkte dat artsen met de allerbeste bedoelingen emotionele

'investeringen' deden in het welzijn van 'hun' patiënten die zij op de lange termijn niet vol konden houden. Hevige gevoelens van afwijzing waren het gevolg. Om op een goede manier om te gaan met de betrokkenheid van de hulpverleners ontwikkelde hij groeps gesprekken om professionals op deze gevoelsmatige problemen te laten focussen.

2) Hoe pak je intervisie aan?

Ik heb zelf 2 jaar geleden Intervisie geïntroduceerd binnen mijn team. Ik was ermee in aanraking gekomen na een training, waarbij de docent aangaf iets meer te willen geven dan 3 dagen klassikaal les, en dan de map in de kast en klaar. Hij leerde tijdens de training de intervisie techniek aan en maakte een groep met de opdracht na de training samen door te gaan. In het begin dacht ik dat dit jammer van mijn tijd zou zijn, immers andere cursisten kwamen van heel verschillende bedrijven, hoe zouden die mij nu iets over mijn werk kunnen leren? Een grote vergissing, want al snel kwam ik erachter dat het gras overal even groen is en dat de problemen die ik heb echt niet veel verschillen van de problemen die mensen voor andere bedrijven hebben. We hebben deze groep nog een jaar volgehouden na de training. De opzet van die trainer was dus geslaagd en ik heb er veel aan gehad.

Met deze goede ervaring op zak heb ik het hierna binnen mijn eigen team geïntroduceerd. Ik was in die tijd werkzaam binnen een team techneuten die verantwoordelijk waren voor service development. Aanvankelijk had men zoiets, van *“dat hebben wij toch niet nodig”* tot *“o jee, hij heeft weer zo’n softe cursus gehad, we zijn weer proefkonijn”*. Ik heb toen aan de groep uitgelegd wat het mij geboden heeft en gevraagd het vier keer een kans te geven. Als men er na 4 keer niet van overtuigd was, einde intervisie. Vier keer later was iedereen razend enthousiast en deze groep draait nu al bijna 3 jaar. Zelfs toen de afdeling gereorganiseerd werd en het team uit elkaar viel werd toch besloten door te gaan.

Omdat ik zelf leidinggevende was van dit team en het niet uitnodigt je problemen op tafel te leggen bij je baas heb ik een externe facilitator uitgenodigd. Ook heb ik de eerste intervisie sessie zelf een probleem ingebracht. Door me kwetsbaar op te stellen merkte mijn team al snel dat het “ok” was om problemen in te brengen bij de intervisie. Samen met deze externe facilitator hebben we een korte studie gedaan naar de verschillende stappenplannen die je voor intervisie kan gebruiken. Mijn conclusie was erg snel getrokken: de meeste stappenplannen waren veel te ingewikkeld en te complex. We hebben dus Balint als uitgangspunt genomen en hier een groot aantal stappen uitgehaald. Deze methode zijn we later de “Guns&roses” methode gaan noemen.

Overigens wil niet iedereen als vanzelfsprekend meedoen aan intervisie. Veel mensen vinden het toch wel een beetje eng omdat je je kwetsbaar op moet stellen en je in je kaarten moet laten kijken. Veel gehoorde reacties zijn: *"ik heb het niet nodig, ik heb geen problemen of uitdagingen, ik heb geen tijd"*. Dit zijn geen echt goede argumenten en vaak zit hier onzekerheid achter.

Ik wijs er meestal op dat de persoon als hij zelf geen intervisie meent nodig hebben hij zijn ervaring kan gebruiken om collega's te helpen. En het kost maar anderhalf uur per maand, wie wil dat nu niet opofferen om zichzelf of zijn collega's te helpen. Meestal zijn mensen dan wel bereid om het vier keer te proberen en als ze eenmaal bezig zijn maken ze er dankbaar gebruik van. Overigens verwacht ik wel van alle teamleden dat ze op enig moment zelf ook als intervisie vrager optreden. Tevens gebruik ik het argument dat je door tijd in intervisie te investeren hulp van je collega's krijgt en dat is iets wat je potentieel veel tijd op kan leveren.

3) Welke stappen kent Intervisie ?

Guns&Roses methode:

- | | |
|----------------------|---|
| 1) Reflectie: | <i>Hoe is het na de vorige intervisie gegaan?</i> |
| 2) Probleemstelling: | <i>De intervisievrager legt zijn casus uit.</i> |
| 3) Verduidelijking: | <i>De groep stelt vragen.</i> |
| 4) Hulp: | <i>Om de beurt worden vragend tips gegeven.</i> |
| 5) Roundup: | <i>vrager geeft aan welke tips hij meeneemt.</i> |
| 6) Evaluatie: | <i>Korte terugblik op de intervisie.</i> |

Dit stappenplan is simpel en werkt goed bij technische teams. Houd wel in de gaten dat het niet belangrijk is welke stappen je doet, maar vooral hoe je ze toepast.

Bij de reflectie koppelt degene die de laatste keer (een maand geleden) een casus heeft ingebracht en tips heeft gehad, terug hoe het gegaan is. Hebben de tips hem wat opgeleverd, heeft hij misschien hulp gehad van andere teamgenoten, is hij er verder mee gekomen? Dit is belangrijk omdat het de groep een stukje motivatie geeft en zichtbaar maakt waarom we de intervisie doen. Het is niet erg als mensen niet verder zijn gekomen door drukte of zo. In dat geval staan we er toch even bij stil en herhalen we nog even de tips en zo.

Bij de probleemstelling brengt de intervisie vrager zijn casus in. Hij beschrijft in eigen woorden de situatie en legt uit waarom het voor hem een probleem is. Tevens geeft hij aan wat hij uit de intervisie wil halen. Tevens geeft hij aan wat hij allemaal zelf geprobeerd heeft om de casus op te lossen en welke "roadblocks" en kansen er daarbij op de weg zijn. De casus moet wel gaan over iets wat hij zelf

kan veranderen, dus wat kan ik als intervisie vrager doen om beter en effectiever met deze situatie om te gaan.

Bij de verduidelijking gaan de mensen uit het intervisie team vragen stellen. Eigenlijk is dit de onderzoeksfase. Dit vragenstellen gaat om de beurt in willekeurige volgorde. Het is belangrijk dat in deze fase geen tips worden gegeven omdat dan de onderzoeksfase wordt afgebroken en we daardoor uiteindelijk met oppervlakkige tips eindigen. Als men tips heeft schrijf ze dan simpelweg op en geef die in de volgende stap. De vragen moeten wel zo gesteld worden dat ze niet suggestief zijn en dat de intervisie vrager zich niet aangevallen voelt. Er mag niet geoordeeld worden.

Bij de hulp fase maken we een rondje langs de teamleden en iedereen draagt een of meer tips aan en tevens geeft hij aan of hij zich kan verplaatsen in het probleem. Vaak zie je dat veel mensen goed snappen dat iemand met een probleem worstelt en dat geeft natuurlijk steun. Na iedere tip wordt aan de intervisie vrager gevraagd of die tip toepasbaar is. Tips worden vragend geformuleerd. *“Heb je er wel eens aan gedacht om het dit of dat te proberen?”*. Tips geven is geen wedstrijd, en het kan best zijn dat er goede tips bijzitten die voor de intervisie vrager op dat moment niet toepasbaar zijn. Dat zegt niks over de tip en is verder ook niet belangrijk.

Bij de round up fase geeft de intervisie vrager in eigen bewoordingen aan welke tips hij gaat meenemen en proberen. Hierna krijgt hij van iemand die aantekeningen heeft gemaakt alle tips op papier. Het is belangrijk dat in eigen woorden wordt aangegeven welke tips geprobeerd gaan worden en waarom die tips uitgekozen worden. Het kan zijn dat de vrager tips laat liggen die wel goed zijn maar waar hij nog niet aan toe is. Ik heb zelf wel eens een half jaar na een intervisie de aantekeningen doorgenomen bij het opruimen van mijn map, en kwam toen tips tegen waar ik toen niks mee kon maar een half jaar later wel.

Bij de evaluatie gaan we na hoe de intervisie gegaan is en hoe iedereen zich erbij gevoelt heeft. Aan de vrager wordt gevraagd of hij tevreden is met het resultaat en of hij zich niet aangevallen heeft gevoeld. Pas als iedereen van de groep er een goed gevoel bij heeft is de sessie klaar. De facilitator roept iedereen op de vrager komende periode te helpen en te steunen als dat kan.

4) Wat is de rol van de facilitator?

De facilitator heeft een belangrijke rol bij intervisie. Hij of zij staat als het ware als een coach naast de groep en begeleidt de groep door de stappen van de intervisie. De facilitator bewaakt dus het proces.

Een tweede belangrijke rol is dat de facilitator moet bewaken dat de randvoorwaarden van Intervisie gerespecteerd worden. Aan het begin van de Intervisie vraagt hij of zij iedereen aan elkaar te beloven informatie vertrouwelijk te houden, dit te doen om elkaar te helpen, elkaar te respecteren en zacht te zijn voor elkaar. Als tijdens de Intervisie deze uitgangspunten uit het oog worden verloren dan dient de facilitator in te grijpen. Vaak zie je dat mensen (onbedoeld) in het oordeel schieten, suggestieve vragen gaan stellen of gaan “psychologiseren”. In deze gevallen is het aan de facilitator om dit te signaleren en elegant op te lossen.

Bij groepen zie je ook vaak dat je als facilitator toegevoegde waarde kan bieden. Een casus heeft altijd drie kanten, denken, doen en voelen. Veel groepen zijn sterk in denken en doen maar minder sterk in voelen. Een coach kan door vragen zorgen dat de groep ook stil gaat staan bij de gevoelskant en dat er empathie naar elkaar wordt gegeven. Bijvoorbeeld door te vragen “wat doet dat met je?”. Niet alle groepen zijn even handig in luisteren, samenvatten en feedback vragen. De facilitator helpt hierbij door als iemand een tip geeft te zorgen dat dit gedoseerd gebeurt en dat er bij iedere tip een terugkoppeling plaatsvindt. “kun je iets met die tip?”. Tevens kan hij samenvattingen geven waardoor de groep goed gericht blijft.

Zelf gebruik ik soms reflectieve coachingsvragen om de casus in een ander perspectief te krijgen. Ik merk in zo’n geval dan dat de groep dit niet doet en stel dan zelf zo’n vraag waarna iedereen verdergaat met het inzicht wat dit oplevert.

Tevens doceer ik tijdens de Intervisie gesprek en luistertechnieken en coach mensen deze te gebruiken. Als een groep eraan toe is probeer ik aan de hand van kaartjes met wat tips erop te werken aan een betere techniek van luisteren, feedback geven of vragen stellen.

Tot slot mobiliseer ik de groep als coach om elkaar te helpen ook buiten de intervisie, en ik spoor mensen aan het aan te geven als ze zich goed kunnen voorstellen dat een probleem moeilijk is. Ik roep mensen dan op van elkaars ervaring gebruik te maken en elkaar te steunen. Ik bewaak de sfeer en zorg dat iedereen met een goed gevoel de sessie verlaat. Immers, Intervisie is om elkaar te helpen en dat voelt goed.

5) Wat zijn de randvoorwaarden van Intervisie?

Voor een succesvolle Intervisie dienen een aantal randvoorwaarden aanwezig te zijn. Om te beginnen dient het proces begeleid te worden door een ervaren facilitator die ervoor kan zorgen dat dingen goed verlopen. Op de tweede plaats moet de groep een zekere mate van vertrouwen in elkaar hebben. Men moet elkaar beloven

om wat besproken wordt binnen de groep te houden. Dit is heel belangrijk en de facilitator moet de groepsleden dit ook aan elkaar laten beloven. Daarnaast moet de groep beloven respect voor elkaar te hebben en het te doen om elkaar te helpen. Als hoog oplopende discussies ontstaan tijdens de Intervisie kan de facilitator door te herinneren aan dit uitgangspunt de zaken weer terug brengen tot normale proporties.

In de groep is iedereen gelijk en iedereen komt een keer aan de beurt om Intervisie te vragen. Er zitten dus geen mensen bij die alleen maar advies komen geven en zichzelf nooit kwetsbaar op zullen stellen. Tevens kent de groep geen hiërarchie. Als er iemand bij zit die hoger staat in hiërarchie dan de rest van de groep dan kan deze persoon dit tijdens de Intervisie niet gebruiken. We zijn allemaal mensen die met de dagelijkse gang van zaken worstelen en daarom dus tijdens de Intervisie allemaal gelijk.

Het is extra belangrijk dat er niet geoordeeld wordt en zeker niet veroordeeld. Iemand brengt een casus in omdat hij het moeilijk vindt en het hem vaak niet goed lukt. Het heeft dan geen zin om te zeggen "dat doe je niet goed". Dat draagt niet bij aan de oplossing en was vooraf al bekend, als het goed ging was het geen Intervisie vraagstuk. Tevens is het belangrijk dat er geen link naar functioneringsgesprekken wordt gelegd. Als iemand de moed heeft om een casus in te brengen en na de intervisie wordt hij door zijn baas apart genomen onder het motto, wij moeten eens even een functioneringsgesprek gaan hebben want wat ik net toch allemaal hoorde, dan kun je stoppen met Intervisie.

Kortom er moet een klimaat gemaakt worden waarin het loont om je kwetsbaar op te stellen, waarin we elkaar vertrouwen en respecteren, waarin fouten maken mag zonder dat er geoordeeld wordt en waarin het goed is om hulp te vragen. Alleen dan zal intervisie werken.

6) Hoe werken Interventiedieptes?

Een casus kan over inhoud, groepsdynamiek of de persoon gaan. Een inhoudelijke casus is vaak het veiligste, je hoeft daar relatief weinig van jezelf voor te laten zien. Bijvoorbeeld: "*hoe manage ik een project volgens prince2*" Een persoonlijke casus is veel dieper. Het gaat over jou en je zult jezelf moeten laten zien. Bijvoorbeeld: "*Ik vind het moeilijk iets te zeggen tijdens vergaderingen, hoe kan ik de ruimte hiervoor krijgen?*" De mate waarin een casus persoonlijk is bepaalt tevens de interventie diepte.

Grofweg onderscheiden we een vijftal interventiedieptes.

- *Vragen over inhoud, procedures, (technische) kennis.*
- *Vragen over werkwijze, omgaan met tijd, resultaatgerichtheid.*
- *Vragen over relaties tussen teams, verschillen in cultuur (groepsdynamiek).*
- *Vragen die samenhangen met gevoel en perceptie van anderen (interpersoonlijk).*
- *Vragen over persoonlijke leerdoelen, drijfveren, blokkades, enzovoort (intrapersoonlijk).*

Houd rekening met het feit dat Intervisie gedaan wordt om elkaar te helpen en dat het dus geen wedstrijd is. Als een persoon of groep het fijn vindt om inhoudelijke zaken te doen die niet persoonlijk zijn dan is dat prima. Als iemand zich veilig genoeg voelt om iets persoonlijks in te brengen dan is dat ook goed. Dwing mensen nooit om verder te gaan dan dat ze willen, respecteer iemands grenzen.

Wat je wel ziet is dat iets vaak als inhoudelijk wordt ingebracht en dat er tijdens de intervisie blijkt dat er ook wel iets persoonlijks in zit. Dat komt dan spontaan naar boven. De intervisie vrager mag dan bepalen of hij dieper wil gaan of niet. Hij bepaalt de grenzen. Als hij er voor kiest bij de inhoud te blijven dan is dat goed. Voorbeeld is een casus van iemand die wil weten hoe je in een project het beste tijd kunt bewaken, omdat zijn project dreigt uit te lopen. Bij doorvragen blijkt dat hij het moeilijk vindt anderen aan te spreken als ze zich niet aan hun afgesproken oplevertijd houden. Je ziet dat de focus verschuift van inhoud (tijd bewaken bij projecten) naar persoon (ik vind het moeilijk anderen op hun gedrag aan te spreken). De facilitator dient ervoor te zorgen dat grenzen altijd gerespecteerd worden. Nogmaals, het is om te helpen en het is geen wedstrijd. Dieper is niet automatisch beter.

7) Hoe wordt een goede casus gemaakt?

Veel mensen vinden het moeilijk een casus te verzinnen. Als de facilitator ze hier even bij helpt door wat vragen te stellen dan is men er meestal zo uit. De casus is altijd naar aanleiding van een concrete situatie die je hebt meegemaakt, meestal een dilemma of probleem. Als je geen casus weet, denk eens na over een moment van de dag waarop je je hebt geërgerd aan situaties. Meestal zit daar een potentiële intervisiecasus achter. Het gaat er bij een casus altijd om hoe jij het beste met die situatie zou kunnen omgaan. Formuleer de intervisie vanuit jezelf. Voorbeeld: “*Wat zou ik eraan kunnen doen om de situatie te veranderen*”. Reden hiervoor is dat je alleen jezelf kunt veranderen en niet een ander. Iemand die een casus inbrengt “*Ik kan niet goed met Piet samenwerken, hoe zou Piet moeten veranderen zodat het beter gaat*”, zal deze dus om

moeten zetten in “*mijn relatie met Piet is niet succesvol, wat kan ik eraan doen deze te verbeteren*”.

Om effectief te zijn met intervisie is het belangrijk goed te weten wat je doel is. Probeer voor jezelf duidelijk te krijgen wat je uit de intervisie zou willen halen. Wat zou een goede uitkomst zijn van de intervisie? Wat is er nodig om jou gelukkig naar huis te laten gaan.

Om jezelf te helpen de casus duidelijk te krijgen kun je de volgende vragen stellen aan jezelf:

- *Kun je in je eigen woorden de situatie beschrijven?*
- *Wat is volgens jou de kern van het probleem?*
- *Waarom is het een probleem voor jou?*
- *Wat heb je gedaan om het op te lossen?*
- *Wat heeft dit opgeleverd?*
- *Wat zou de ideale situatie zijn?*
- *Welke oplossing zie je voor je?*

Tot slot hoort de facilitator vooraf de casus door te nemen en de vrager te helpen er een goede casus van te maken. Veel mensen kiezen een casus die uit meerdere complexe problemen bestaat. Als dit in de onderzoeksfase zo blijkt te zijn (of vooraf) dan vraagt de facilitator de intervisie vrager te kiezen tussen de problemen. Als dit niet gebeurt dan is er een risico dat er geen goed resultaat komt.

8) Hoe kan op een zachte manier feedback worden gegeven?

Veel mensen vinden het geven van feedback moeilijk. Wat er dan gebeurd is dat feedback niet meteen gegeven wordt maar opgespaard wordt. Men ziet dingen maar durft het niet goed te zeggen. Dit gaat goed tot het moment dat er te veel opgespaard is en dan komt meestal de emotie in het spel. De bekende druppel treed op en er ontstaat spontaan een feedback moment waarbij de hele emmer in een keer wordt leeggegooid, doordrenkt van verwijt en emotie. De feedback ontvanger ziet die hele golf op zich afkomen en kan niet anders dan zich volledig afsluiten voor alle feedback, het is simpelweg te veel en te bedreigend. De boodschap is vervormd door alle emotie. Resultaat: er wordt niets met de feedback gedaan, er is alleen een hoop emotie geuit en de situatie is meestal verslechterd. Zo moet het dus niet.

Als je goed gaat kijken is feedback eigenlijk een cadeautje. Immers, iemand geeft je iets waarmee je jezelf kunt verbeteren. Je krijgt een kans ergens beter van te worden. Het is daarbij wel van belang dat de feedback ook wordt aangeboden als een cadeautje en ook als een cadeautje wordt ontvangen.

Omdat ik in de praktijk gezien heb dat goed feedback geven een kunst is en dat dit behoorlijk mis kan gaan gebruik ik een vier

stappen methode om succesvol feedback te geven. Als deze stappen aangehouden worden dan gaat het geven van feedback altijd goed.

1. *Ik zie "wat valt je op" (feit)*
2. *wat doet dit met mij?*
3. *herkent de ontvanger dit (ja/nee, geen verdediging)*
4. *hoe kan dit anders (tip of hulp)*

In de eerste stap begint men een zin met "ik zie" om vervolgens een feitelijke constatering te doen. Een concreet feit dus. Bij feedback mag je maar een ding per keer noemen. Tevens moet het in de ik persoon, het is immers jou observatie. Bijvoorbeeld: *"ik zie dat je het moeilijk vindt om in vergaderingen iets te zeggen, terwijl je wel goede ideeën hebt"*.

In de tweede stap geef je aan wat dit met jou doet. Bijvoorbeeld: *"Ik vind het jammer dat je hierdoor je goede ideeën niet deelt met de groep en dat we je inbreng moeten missen"*.

In de derde stap geeft de ontvanger van de feedback aan of hij dit wel of niet herkent. Hij of zij mag hierbij niet in de verdediging gaan maar kan volstaan met een simpel "ja, dat herken ik". Als hij het niet herkent is het ook goed. Feedback geven is vaak iets tussen mensen en kan dus relatief zijn. Ik kan iemand stil vinden omdat ik zelf erg luid ben. Dat kan soms ook iets zeggen over mij dan dat het alleen iets over de persoon zegt die feedback ontvangt. Laat dus de mogelijkheid open dat je het fout gezien hebt en geef de inbrenger de kans om te reageren op je feedback.

In de vierde stap wordt een tip gegeven. Hoe kan je de feedback ontvanger erbij helpen, of hoe kan hij het zelf anders proberen.

Durf feedback te geven. Geef niet alleen opbouwende feedback maar geef ook eens positieve feedback. Geef feedback op gedrag dat je waarneemt, niet op hoe jij denkt dat de persoonlijkheid van de inbrenger is.

Goed: *"Ik zie dat je de verdediging in gaat"*.

Niet goed: *"Jij gaat altijd zo snel in het defensief, ik kan me voorstellen dat die opdrachtgever daar niet van gediend was."*

Geef feedback vanuit jezelf met een ik-boodschap. Veel mensen gebruiken een jij-boodschap en dat is niet goed. Meestal zit hier een oordeel in verstopt.

Goed: *"Ik begrijp je uitleg niet helemaal"*.

Niet goed: *"Jij legt het niet duidelijk uit."*

Als allerbelangrijkste: ben zacht en begripvol voor elkaar en veroordeel elkaar niet. Immers, je doet het om elkaar te helpen.

9) Hoe werkt actief luisteren?

Veel mensen denken goed te kunnen luisteren maar in de praktijk valt dit tegen. Toch is luisteren heel belangrijk. Hoe beter je luistert, des te beter kan de spreker zich uiten. Laat de spreker uitpraten en toon belangstelling. Veel mensen hebben de neiging in de staart van het verhaal in de rede te vallen om zelf iets te zeggen.

Luister onbevooroordeeld en concentreer je op de inbrenger. Ga niet tijdens het luisteren te veel nadenken over (bijvoorbeeld) de persoonlijkheid van de inbrenger. Houd tijdens het luisteren (oog) contact met de spreker en toon begrip en empathie. Toon zelf ook met je lichaamshouding dat je actief aan het luisteren bent, ga recht opzitten, richt je op de spreker, zorg dat je niks in je handen hebt. Veel mensen spelen met een pen of kriebelen tijdens het luisteren op een kladblok, dit is een indicatie dat je er niet 100% met je aandacht bij bent.

Vat af en toe in eigen woorden samen wat de ander gezegd heeft en vraag of je dit goed begrepen hebt. Hiermee laat je merken dat je geluisterd hebt en kunnen eventuele misverstanden gecorrigeerd worden.

De kunst is ook om een stilte toe te laten in het gesprek. Veel mensen hebben hier moeite mee en stellen gelijk de volgende vraag. Terwijl het laten vallen van een stilte juist een aanmoediging kan zijn. Een stilte geeft de inbrenger namelijk de gelegenheid om nog eens na te denken over wat hij zelf heeft gezegd. Na een stilte volgt vaak een nuancering of aanvulling.

Niet alles wat gezegd wordt zit in woorden. Let ook op non-verbale communicatie, gezichtsuitdrukking, intonatie en lichaamshouding. Dit zegt soms meer dan de feitelijke woorden. Let ook op als deze strijdig zijn met elkaar. Soms zijn mensen cynisch en je zult in die gevallen zien dat de verbale en non verbale communicatie elkaar tegen spreken. Als iemand niet cynisch is, maar toch tegengestelde verbale en non-verbale communicatie heeft dan kan het de moeite waard zijn daar eens na te vragen. Bijvoorbeeld: "Ik zie dat terwijl je dit zegt je er moeilijk bij kijkt. Wat doet dit met je?"

Verder kun je de LSD methode gebruiken om je luistervaardigheid te verbeteren. LSD staat voor "*Luisteren, Samenvatten en Doorvragen*". De kern van LSD is dat je pas mag reageren nadat je hebt samengevat. "*Dus jij vindt dat..... klopt dat?*" Pas dan mag je doorvragen. Je zult merken dat je beter gaat luisteren door deze techniek.

10) Wat is effectief doorvragen?

Intervisie bestaat uit een onderzoeksfase en daarbij is het belangrijk dat er goed en effectief doorgevraagd wordt. Gebeurt dit niet dan levert dit een oppervlakkige intervisie op en dat is jammer.

Bij intervisie worden twee soorten vragen gebruikt: informatieve vragen en reflectieve vragen.

Je begint altijd met informatieve vragen: deze helpen om duidelijkheid te geven over de precieze omstandigheden van het probleem van de inbrenger. In een later stadium gebruik je reflectieve vragen. Dat is een vraag die de inbrenger uitnodigt om vanuit het gezichtspunt van een toeschouwer zijn eigen situatie te bekijken. Goede vragen maken het verschil. Ik zie over het algemeen dat er maar weinig reflectieve vragen gebruikt worden. Dat is jammer, want dit zijn vragen die erg goed kunnen helpen bij coaching.

Voorbeelden van reflectieve coachings vragen:

- *“Als je een toverstafje had voor 24 uur, wat zou je aan een ander veranderen?”*
- *“Als je een toverstafje had voor 24 uur, wat zou je aan jezelf veranderen?”*
- *“Als je op de top van de Himalaya zou staan en van bovenaf neer zou kijken op je eigen situatie, wat zie je dan?”*
- *“Verplaats je eens in de situatie van je tegenspeler, hoe zou jij je voelen als je in zijn schoenen stond?”*

De inbrenger formuleert zo zelf een antwoord, in plaats dat anderen dit voor hem doen. Vraag ook door naar het stellen van een reflectieve vraag (waarom juist dit antwoord) en geef iemand de tijd om er goed over na te denken.

“Vraag door” als de inbrenger vaag blijft over de situatie. Vraag hem om concreet te worden. Vaak heeft iemand meer tijd nodig om zijn gedachten te ordenen en het stellen van een extra vraag kan hierbij helpen. Stel één vraag per keer. Verwerk niet meerdere vragen in je zin. De inbrenger zal bij meerdere vragen meestal alleen de makkelijkste beantwoorden.

Stel geen suggestieve vragen omdat deze een oordeel in de suggestie hebben en dat is nu net niet de bedoeling van Intervisie.

Niet goed: *“Maar is het eigenlijk niet zo dat je gewoon ontzettend slordig bent?”*.

11) Wat zijn de valkuilen van Intervisie?

Deelnemers luisteren vaak niet goed naar de inbrenger en hebben voordat er iets gezegd is al te snel een mening klaar. Technieken als LSD worden onvoldoende gebruikt en men vraagt geen feedback als men iets zegt. Men is te gedreven om iets te zeggen en valt in de rede voordat iemand is uitgepraat.

Soms zie je dat mensen gaan psychologiseren, te diepe psychologische oorzaken zoeken. Voorbeeld: *"Het lijkt erop dat je een minderwaardigheidscomplex hebt. Wat laat je over je heen lopen."* Het is niet aan de intervisie teamleden om dit soort conclusies te trekken. Als het al zo is, moet de intervisie vrager zelf die ontdekking doen. Daarnaast zijn we een intervisie groep en geen amateur psychologie klasje.

Veel mensen beginnen over zichzelf. Ze herkennen de casus uit de eigen situatie. Voorbeeld: *"Oh, dat herken ik, ik had laatst ook zo'n situatie. Het geval was dat ..."* Het is goed om deze herkenning aan te geven omdat dit de inbrenger steunt. *"ik voel met je mee, ik loop hier ook vaak tegenaan"*. Maar het is niet goed om de casus als het ware over te nemen. De intervisie vrager staat centraal.

Sommige Intervisie teams spelen voor adviesgroep. Soms voel je de brandende behoefte om iemand een kant en klare oplossing aan te dragen. Dat is niet de bedoeling. Het gaat er om dat de intervisievrager zelf de oplossing vindt. Tips worden te vroeg gegeven, al tijdens de onderzoeksfase waardoor deze wordt afgebroken en de intervisie te oppervlakkig wordt. Schrijf tips gewoon op en wacht tot het onderzoek is afgerond.

De intervisie vrager kan ook in een aantal valkuilen lopen. Soms is de vrager voortdurend aan het woord. (*"Spraakdiaree"*). Dit kan een signaal van zenuwen zijn. De intervisie vrager heeft geen keuze gemaakt in zijn casus, er lopen meerdere problemen door elkaar. De facilitator dient dan te helpen en hem te vragen keuzes te maken en het concreet op één casus te richten. Soms laat de intervisie vrager niet het achterste van zijn tong zien, er wordt om zaken heen gedraaid. Sommige intervisie vragers hebben bij het krijgen van tips de neiging voortdurend in de verdediging te gaan (voelt zich aangevallen) of durven niet aan te geven als tips of feedback niet bruikbaar zijn.

Dit klinkt allemaal dramatischer dan dat het is. Al deze valkuilen zijn met wat empathie, begrip, respect en zachtheid prima op te lossen. Het intervisie team en de facilitator en de vrager kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Help elkaar.

12) Wat zijn alternatieve intervisie vormen?

Als je met google op internet zoekt leer je al snel dat er te veel intervisie methodes en werkvormen zijn dan dat ik hier even kan opnoemen. Iedere situatie heeft zijn eigen aanpak en daarom zie je naast de Socrates en Balint methode een hele hoop andere aanpakken.

Bedenk dat de werkvorm op zich geen doel is, maar een hulpmiddel. Het gaat er vooral erom hoe je de stappen uitvoert om effectief in je intervisie te zijn. Als blijkt dat een werkvorm geen goed resultaat geeft of niet lekker werkt probeer dan een andere tot je iets vind wat goed bij je groep past.

Er zijn twee intervisie methodes die ik kort wil noemen. Bij de turbo advies methode legt de intervisie vrager zijn probleem uit waarna een grote groep mensen op een post-it note (geel briefje) een tip geeft voor een oplossingsrichting. Dit werkt vaak leuk bij inhoudelijke intervisies. Wedden dat de juiste tip ertussen zit?

Bij de rollenspel methode (ook wel “clinic methode” genoemd) wordt een intervisie casus door de vrager voorgespeeld als een rollenspel. Hij speelt om en om zichzelf en de persoon met wie hij het probleem ervaart. Daarna gaat de groep helpen. De persoon met de tip laat zelf in het rollenspel zien hoe hij/zij het aan zou pakken. De intervisie vrager speelt de tegen persoon en ervaart dus zelf hoe de aanpak over komt op de ander. Deze methode vraagt enig acteertalent in inlevingsvermogen van de groep en is daarom niet voor alle gezelschappen geschikt, maar kan heel verfrissend werken. Deze methode wordt ook wel met trainingsacteurs gedaan, dan is hij minder confronterend voor de groep en staat hij bekend als de regie methode. De intervisie groep moet dan als het ware de trainingsacteurs regisseren om effectief te zijn.

Bovenstaande tips kunnen je mogelijk helpen meer uit intervisie te halen en op een zachte en respectvolle manier dingen te bereiken. Ik realiseer me dat ik verre van volledig ben, dit artikel is dan ook niet meer dan een samenvatting van mijn eigen ervaring op dit vlak. Maar ik hoop dat ik door deze met je te delen je kan helpen. Dus doe er je voordeel mee. Succes!

Voor vragen over dit artikel kunt u mij bereiken via het e-mail adres info@rogierguns.net. Op mijn website <http://www.rogierguns.com/> vind u ook nog andere publicaties en inspiratie.