

Levi van Dam

Oplossingsgerichte intervisie

Brandkastkraker

‘Om te beginnen,’ zegt de kraker, ‘hoef je nergens van onder de indruk te zijn. “Open” en “dicht” zijn zulke oppervlakkige begrippen.

Een kluis, met al zijn massa en gewicht, is op zichzelf niet meer of minder afgesloten dan een auto of een houten schuur, of je nu een sleutel hebt of niet.

Waar het om gaat: een deur is een mogelijkheid, een slot is een kans. De rest is een kwestie van tijd en talent. Als ze werkelijk niet wilden dat je erin kon, hadden ze die brandkast wel dichtgelast.

Verder,’ zegt hij, ‘moet je ervan overtuigd zijn dat de wil in de materie is. Een afgesloten safe wacht in essentie op één ding: opengaan. Jij hoeft dat alleen maar te laten gebeuren.

Onthoud, ten slotte, het verschil met een dief. Een dief leeft te midden van deuren, sloten en buit. Wij zien mogelijkheden.’

*Ingmar Heytze
Elders in de wereld (2008)*

Inhoud

Voorwoord 11

Inleiding 15

Handout reflecting team-interviewmodel 19

1 Van probleem naar oplossing 21

Inleiding 21

1.1 Intervisie buiten de kaders 21

1.2 Van 'advies' naar 'aansluiten bij' 23

1.3 Reflecting team 24

1.3.1 *Benutten van het verschil* 26

1.3.2 *Twee vormen van verandering* 28

1.3.3 *Circulair versus lineair* 29

1.4 De focus op oplossingen 31

1.4.1 *Drie oplossingsgerichte stellingen* 32

1.4.2 *Wie, wat, waar, wanneer en hoe* 33

1.4.3 *Relatievragen* 35

1.4.4 *Houdingsaspect van de deelnemers* 37

1.4.5 *Resultaatgerichtheid* 38

1.5 Innerlijke reflectie 39

2 Verwoorden 41

Inleiding 41

2.1 Taal: (on)beperkte mogelijkheden 42

2.2 Van ver naar dichtbij 47

2.3 Oplossingsgericht leerklimaat 47

2.4 De toepassing op drie niveaus 51

2.5 Verkenning van de leervraag 52

2.6 Verbreding en verdieping van de leervraag 55

2.7 Van suggestie voor een oplossing naar de praktische toepassing 60

3	Het reflecting team-interviewmodel in de praktijk	65
	Inleiding	65
3.1	Het stappenplan	66
3.1.1	<i>Doelstellingen</i>	66
3.1.2	<i>Stap 1 De leervraag wordt beschreven door middel van een interview</i>	67
3.1.3	<i>Stap 2 Het reflecting team roept reflecties op de leervraag op</i>	70
3.1.4	<i>Stap 3 De interviewer bevraagt de leervraag-inbrenger</i>	72
3.1.5	<i>Stap 4 Iedere deelnemer reflecteert op de interview-bijeenkomst</i>	75
3.2	Dansen met het stappenplan	76
3.3	Spelregels	77
4	Wat gebeurt er tijdens reflecting team-interview?	79
	Inleiding	79
4.1	Binnen- en buitenproces	79
4.2	Aansluiten bij de ander door te luisteren	82
4.3	Actief luisteren versus actief reflecteren	83
4.4	Inzoomen op het begrip 'reflectie'	84
4.5	Reflecteren tijdens de ontwikkeling	86
4.6	Denken-voelen-willen-handelen	88
5	De winst van het model in de ontwikkeling van interview	91
	Inleiding	91
5.1	Het model geplaatst in de ontwikkeling van interview	91
5.2	De vruchten van het reflecting team-interviewmodel	94
5.3	Is het effectief?	95
5.4	Nieuwe koeien	99
5.5	De taal van reflecting team-interview	100
5.6	Mogelijke knelpunten	102
5.7	Toenemende werkdruk	103
5.8	Waar toe te passen?	104

6	Extra toepassingsmogelijkheden van het model	107
	Inleiding	107
6.1	Terugkoppeling	107
6.2	Interviewtechniek	109
6.3	Begeleide intervisie	109
6.4	Hiërarchie binnen reflecting team-intervisie	110
6.5	Toepassing in leertrajecten	111
6.6	'Coaching op de coaching'	112
6.7	Teamcoaching	117

Dankwoord 121

Bijlage met overzicht van de stappen plus spelregels 123

**Bijlage met evaluatievragen voor na de derde
bijeenkomst 131**

Literatuur 133

Voorwoord

*‘Het kan het probleem niet schelen hoe het opgelost wordt,
als het maar opgelost wordt.’*

Toen ik vroeg in de tachtiger jaren van de vorige eeuw mijn eerste boek over intervisie publiceerde, was ik sterk gericht op probleemoplossing. Later kwam daar de toenemende aandacht bij voor de rol van reflectie bij intervisie. Het heeft mij altijd aangesproken dat ik met behulp van vragen, ideeën en tips van collega's het probleem dat ik met mijn lastige conciërge had, kon tackelen. Liefst de volgende dag nog! Maar evengoed heeft het mij aangesproken materiaal aangereikt te krijgen om langer en dieper over na te denken, bijvoorbeeld: wil ik hier nog wel blijven werken? Of: wat maakt dat ik in mijn werk zo harmoniegericht ben? Kortom, de verbinding tussen problemen oplossen (direct en concreet toepasbaar) en reflectie (meer indirect, zoekend, uitwerkend) spreekt mij aan. Ik voel me er prettig bij en kan nog steeds zeggen (na een kleine 25 jaar ...) dat ik voldoende inspirerende leerkanalen vind in mijn intervisiegroep.

Dit boek van Levi van Dam speelt in op deze beide kanten van intervisie. Het reflecting team geeft ruimte voor reflectie en de verbinding met de oplossingsgerichte werkwijze maakt het geheel tevens gericht op concrete oplossingen en afspraken.

Zoals bij veel praktijkmethoden geldt ook bij het reflecting team-model: je moet het meegemaakt hebben. Samen met Levi heb ik er verschillende keren mee gewerkt. Het is opmerkelijk te ervaren hoe het reflecting team ruimte maakt voor een vorm van nabijheid in het tweegesprek in afwisseling met een even betrokken distantie tijdens de luisterfase. En juist dan gaat het leerproces in versterkte mate door, vertellen deelnemers. Het is alsof er *in de flow van nabijheid en distantie* geappelleerd wordt aan *reflection on action* en de *reflection in action* (termen van de Amerikaan Schön en door Levi van Dam nader toegelicht). Tijdens het tweegesprek

is er zeker (en vaak zichtbaar) sprake van reflectie bij de leervraag-inbrenger. Reflectie vindt ook plaats tijdens de stilte van het luisteren naar en opgaan in het gesprek van het team. In mijn ervaring is dat een zo sterke mate van betrokken reflecteren dat het verschil tussen *in action* en *on action* lijkt te verdwijnen. Er ontstaat meer een *reflection in the flow*, de verschillende vormen van reflectie zijn niet meer te onderscheiden en lopen door elkaar heen. Natuurlijk alleen wanneer de leervraag-inbrenger leren wil en zich daartoe opent, dat is en blijft een voorwaarde voor intervisie.

In 2006 belde Levi van Dam mij voor een interview over intervisie. Zo is onze kennismaking gestart en het reflecting team boeide mij onmiddellijk omdat ik met verwante vormen experimenteerde bij intervisiecurssussen en coachingsopleidingen. Het reflecting team is ook een prachtig *coachingstool* te noemen. De structuur is overzichtelijk, het is zelfstandig toe te passen en het levert resultaten op. De titel van dit boek had evengoed kunnen zijn: *Oplossingsgerichte intervisie en coaching*.

Het werken met het reflecting team wordt door van Dam uitgewerkt op basis van de vraagtechniek van de oplossingsgerichte methode. Dat is een extra kans en een valkuil. Ik zal dat kort toelichten.

Deze door De Shazer en Kim Berg in de tachtiger jaren ontwikkelde Amerikaanse therapievorm is later doorontwikkeld naar coaching. In de praktijk is het nog niet zo eenvoudig om de oplossingsgerichte methode en de daarmee samenhangende wijze van vragen stellen in de vingers te krijgen. Wij Nederlanders willen zo graag alles begrijpen, verklaren en analyseren, maar werken vanuit het bewustzijn dat problemen oplossen belangrijker is dan problemen verklaren is niet vanzelfsprekend. De Shazer zegt: 'Praten over het probleem maakt het probleem groter, terwijl praten over oplossingen de oplossingen dichterbij brengt.' Dat mag echt wel goed geoefend worden alvorens het zijn vruchten afwerpt. De kracht van oplossingsgericht werken binnen het reflecting team zit vooral in het *niet* onderschatten van deze vraagtechniek. Het nieuw toegevoegde hoofdstuk 2 in deze tweede

druk gaat uitdrukkelijk en diepgaand op het vraagstuk van communiceren en vragen stellen in.

Een van de aantrekkelijke kanten van deelnemen aan intervisie is het experiment dat een goede intervisiegroep inbouwt in zijn werkwijze. Nieuwe dingen mogen uitgetoet worden, het experiment helpt het leren in de groep te ontwikkelen en al oefnend maakt ieder zich nieuwe benaderingen en werkwijzen eigen. Dat laat Levi van Dam in zijn boek duidelijk zien, want zijn boek is gebaseerd op de praktijk, de zijne en die van vele anderen.

Een tweede element dat hij benadrukt is de resultatenkant van intervisie. Ik weet uit eigen onderzoek en vervolggesprekken over de borging van intervisie in organisaties, dat deelnemers aan een intervisiegroep de neiging hebben weinig aandacht te besteden aan het resultaat in termen van een actieplan en concrete terug te melden resultaten. Het is bij veel intervisiegroepen of de energie op is wanneer men tips gegeven heeft voor de oplossing van het probleem. Dat is jammer en dat is een gemiste kans. De stappen die bij het reflecting team-model doorlopen worden, leiden onafwendbaar wel naar zo'n actieplan.

Het is Levi gelukt om een inspirerend intervisiemodel uit te werken. Ik ben daar blij mee, want ondanks de groeiende populariteit van intervisie over een periode van zo'n 25 jaar is er maar beperkt gepubliceerd over intervisie en is er bij mijn weten ook maar weinig (of in het geheel geen?) wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Voor het enthousiasme om met intervisie te beginnen is dat voor deelnemers gelukkig geen hinderpaal gebleken. Voor het enthousiasme om ermee door te gaan zijn boeken als het onderhavige een nieuwe stimulans.

Het is dan ook een groot compliment waard dat Levi van Dam zijn afstudeerscriptie doorontwikkeld heeft naar een boek dat nu zijn tweede druk heeft gekregen. Proficiat!

Jeroen Hendriksen

Inleiding

Zin(vol) in intervisie

‘Intervisie is gericht op het problematiseren van gedrag waardoor een andere visie mogelijk wordt, in plaats van het zo snel mogelijk vinden van pasklare oplossingen of het geven van tips en adviezen. Reflectie staat hierin centraal. Reflectie betekent niet het zoeken van antwoorden, maar het stellen van vragen bij vanzelfsprekendheden; vragen waardoor verbindingen gelegd kunnen worden tussen:

- *het feitelijke, concrete, beroepsmatige handelen,*
- *het persoonlijk ervaren en beleven van het handelen,*
- *het achterliggende systeem van opvattingen, eerdere ervaringen, waarden en doelstellingen, waarvan men zich vaak niet zo bewust is.’*

Uit: Fonderie-Tierie en Hendriksen, 1998

Het waren deze mooie woorden die iets in mij losmaakten. Hoe was het mogelijk dat intervisie er op papier zo prachtig uitziet – wie wil een ander nou niet helpen om gezamenlijk kwaliteiten te ontwikkelen? – maar dat ik het in de praktijk alleen maar als belastend was tegengekomen? Bij collega’s bijvoorbeeld, die klaagden dat intervisie ‘moet van de leidinggevende’. Of bij studenten die in een hokje werden geduwd met de boodschap: ‘Ga maar intervisie doen, dat is goed voor je ontwikkeling.’ Ik wil niet pretenderen dat intervisie over het algemeen zo wordt ervaren. Er zijn ook positieve geluiden, maar de negatieve hebben de overhand.

Wat mij dwarszat, was dat die negatieve geluiden niet overeenkwamen met de mooie woorden. Het zou ‘de ontwikkeling bevorderen’, ‘je perspectief verbreden’ en ‘een aanvulling zijn op je handelingsbekwaamheid’. Dit verschil tussen de praktijk en de theorie resulteerde in een zoektocht, die uitmondde in een nieuw intervisiemodel dat in dit boek beschreven is.

De manier waarop intervisie wordt toegepast, bepaalt het resultaat ervan. De methodiek van intervisie heeft bewezen dat het resultaaten biedt. Door intervisie toe te passen ontwikkel je elkaars kwaliteiten, waardoor ook de organisatie weer ontwikkelt. Alleen de manier waarop – met welk model – intervisie wordt toegepast, is niet altijd even vruchtbaar. Daarom bieden we in dit boek een nieuw model aan om intervisie toe te passen: het *reflecting team-intervisiemodel*. Niet omdat we denken dat de huidige modellen onvoldoende toereikend zijn, of om de ‘modellenhoop’ nog groter en onoverzichtelijker te maken. Enkel om de simpele reden dat de tijd zich ontwikkelt en daarmee ook intervisie. Het reflecting team-intervisiemodel wil bij de behoeften van deze tijd aansluiten. Hoe dat gebeurt en welke behoeften dat zijn, komt later ter sprake.

Hoofdstuk 1 vormt een eerste kennismaking met het reflecting team-intervisiemodel. Er zal kort worden toegelicht wat intervisie is. Daarna gaat het over de oorsprong van dit model: namelijk het *reflecting team* en *oplossingsgericht werken*.

Hoofdstuk 2 is een verdieping van de oplossingsgerichte benadering die ten grondslag ligt aan het reflecting team-intervisiemodel. De wijze waarop de oplossingsgerichte benadering verandering tot stand probeert te brengen wordt hier gekoppeld aan intervisie.

In hoofdstuk 3 zal ik aan de hand van een casus het stappenplan van het reflecting team-intervisiemodel uitleggen. Op deze manier wordt inzichtelijk welke stappen genomen moeten worden en wat de vragen bij deze stappen zijn.

Hoofdstuk 4 vormt een reflectie op het reflecting team-intervisiemodel. Wat wil dit model precies bereiken? En hoe gaat dat in zijn werk? Ook kijken we naar het begrip ‘reflectie’: wat is de definitie van dit veelvuldig gebruikte begrip ten aanzien van dit model?