



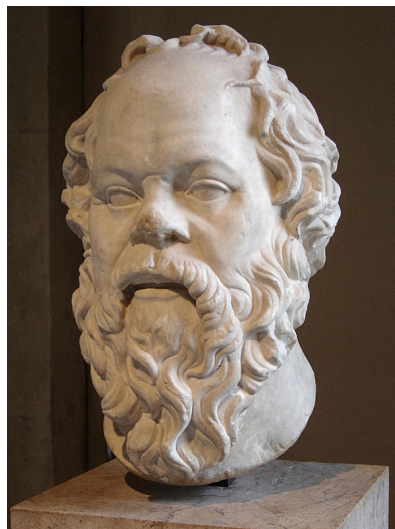
De Socratische Intervisie Methode Marcel Hoek

Zelf socratisch intervisor worden? Kijk op:

<http://www.scooptrainingen.nl/opleiding%20socratisch%20intervisor.html>

© Scoop trainingen 2008

www.scooptrainingen.nl





door Marcel Hoek

Marcel Hoek is jarenlang werkzaam geweest als incompany-trainer zingeving en ethiek in de jeugdzorg. Hij heeft een theologische achtergrond en is opgeleid tot socratisch gespreksleider. Voor Scoop trainingen werkt Marcel als coach en bemiddelaar. Daarnaast is hij aangesteld als herstelbemiddelaar voor Slachtoffer in Beeld in opdracht van het ministerie van justitie.

Waarin onderscheidt socratische intervisie zich ten opzichte van andere intervisiemethoden?

“Niet één iemands professionaliteit staat centraal, maar ieders professionaliteit.” (Boers & Kessels, Het socratisch gesprek, p231)

Bij de meeste intervisiemethoden ligt de focus op een vraagstuk, of probleemsituatie binnen iemands professioneel handelen. Het is de bedoeling dat door de intervisie, de inbrenger van een casus reflecteert op het eigen professioneel denken en handelen. Met behulp van adviezen van collega's zoekt men naar een oplossing voor het vraagstuk en poogt men al doende de eigen professionaliteit te vergroten.

Socratische intervisie heeft een andere insteek. De focus ligt bij deze methode veel meer op het verdiepen van het denken en handelen van een groep professionals. Er wordt wel een casus ingebracht, maar die is echter 'middel' in het verdiepingsproces van de groep.

Deze intervisiemethode is eigenlijk een onderzoek dat leidt tot inzicht in principes, patronen en mechanismen ten aanzien van het gezamenlijk professioneel handelen. Die principes en onderliggende mechanismen worden vervolgens kritisch tegen het licht gehouden op hun validiteit.

“Hoe denken we over de dingen die we doen en waarom doen we ze zo? Doen we het wel goed zoals we het doen? Op welke gronden? Wat is het normen en waarden kader dat aan ons professioneel handelen ten grondslag ligt?”

Socratische intervisie is dus meer dan andere intervisiemethoden gericht op visieontwikkeling.

Daarnaast ontstaat al doende vrijwel altijd een effect ten aanzien van teamontwikkeling. Een gezamenlijk gedragen visie leidt immers tot een hechtere verbinding van de groep.

En wil men succesvol socratische intervisie bedrijven, dan zal de dialoog een belangrijke plaats moeten innemen in het gesprek. Dus is dialoogtraining een wezenlijk onderdeel van de intervisie.

Omdat de methode veelomvattend is en de groep een eigen proces doormaakt, blijken de resultaten meestal effectief en structureel te zijn op de lange termijn. Alle deelnemers zijn uiteindelijk professioneel met 'huid en haar' betrokken bij het intervisieproces. Bij andere intervisiemethoden is dit lang niet altijd het geval en kunnen mensen vaker op 'veilige afstand' de intervisie bijwonen.

Boers en Kessels hebben een stappenplan voor een socratische dialoog beschreven waarin zij de socratische gespreksmethode (naar Leonard Nelson) als het ware geschikt maken voor intervisiedoeleinden. (Boers en Kessels, Het socratisch gesprek, Professionaliseren door gezamenlijke reflectie, p240-244).



Deze **socratische dialoog** is zeker bruikbaar voor intervisiebijeenkomsten, maar is beknopt qua opzet en verschaft enkel de hoog nodige handvatten voor een intervisiegesprek.

Als staffunctionaris voor zingeving en ethiek in de jeugdzorg heb ik inmiddels vele socratische intervisiebijeenkomsten begeleid. Naar aanleiding van die ervaringen heb ik de socratische dialoog uitgewerkt tot een Socratische Intervisie Methode. De resultaten die met deze methode ten aanzien van het professioneel functioneren binnen de behandeling en teamsamenwerking behaald zijn, worden als zeer waardevol ervaren.

Het team is beter gaan functioneren en er is meer openheid naar elkaar ontstaan. Er wordt meer positieve en negatieve kritiek naar elkaar geuit en de motivatie is enorm toegenomen (teamleider in de zorg).

1. Het Schema

1. Het Schema
2. De Methode
A. Inleiding
a. Doelstelling
b. Organisatie
i. Voorbereiding
1. gespreksleider
2. voorgesprek
3. deelnemers
ii. Voorwaarden
1. locatie
2. ruimte & voorzieningen
3. aantal deelnemers
4. pauzes
iii. Tijdsplanning
iv. Rolverdeling
1. zaakgesprek
a. verdiepen
b. vertragen
c. verbinden
2. metagesprek
3. strategiegesprek
B. Casusreflectie
C. Casuselectie
D. Onderzoek
a. Reconstrueren
i. Feiten
ii. Gevoelens
iii. Intenties, Motieven
b. Reflecteren
i. Essentie, Kern
ii. Conceptvraag, Intervisievraag, Onderzoeksvraag
c. Analyseren
i. Principes, Mechanismen
ii. Dialoog & Communicatiestijlen
d. Oplossen
i. Veranderen, Verbeteren
e. Toepassen
i. Plannen, Concretiseren, Organiseren
E. Evalueren
3. Casuïstiek



2. De Methode

A. Inleiding

Het is belangrijk dat een socratische intervisie goed ingeleid wordt. De deelnemers moeten weten wat ze kunnen verwachten. Vaak bereid ik mensen goed voor op wat er gaat gebeuren. Socratische intervisie is namelijk geen *feel good methode* waarbij men een beetje achterover kan leunen. Er wordt een sterk beroep gedaan op ieders denkvermogen, maar ook gevoelens kunnen zo nu en dan behoorlijk door elkaar geschut worden.

Daarbij moet het alle deelnemers duidelijk zijn dat het om een *participerende* en *activerende* methode gaat. De eigen inbreng van de groep is essentieel voor het socratisch proces. Wanneer de groep niet actief is, gebeurt er weinig tot niets.

a. Doelstelling

De methode heeft tot doelstelling dat er verdieping van het professioneel handelen ontstaat. Niet in zijn totaliteit, maar wel ten aanzien van een bepaald thema, of onderwerp. Dat impliceert tegelijkertijd dat wanneer een team vaker succesvol intervisie bedrijft, er meer diepgang zichtbaar zal worden.

In de praktijk betekent het dat er al doende teamvisie ten aanzien van verschillende voor de groep relevante thema's ontstaat. Zo is socratische intervisie feitelijk een methode voor praktische visieontwikkeling.

De verdieping zal leiden tot een verantwoordde teamvisie en die heeft weer tot gevolg dat de kwaliteit van het professioneel handelen zal verbeteren (zowel op individueel als op teamniveau).

Dit zijn geen loze woorden, maar de realiteit van een succesvol socratisch proces. Niet zelden zijn teams verbaasd en opgetogen over het resultaat dat ze met elkaar bereiken. Dat resultaat heeft vrijwel altijd effect op de kwaliteit van dagelijks handelen op de werkvloer.

b. Organisatie

Omdat het om ingrijpende processen gaat, is het zinvol om te kiezen voor een goede voorbereiding. Daarnaast moeten zo veel mogelijk optimale voorwaarden gecreëerd worden. Goede voorwaarden en voorbereiding faciliteren het socratisch proces enorm.

i. Voorbereiding

1. gespreksleider

Het is raadzaam om bij socratische intervisie gebruik te maken van een ervaren gespreksleider. Deze moet enerzijds betrokkenheid bij het team opbouwen, maar anderzijds toch een bepaalde emotionele afstand onderhouden.



De gespreksleider zal verantwoordelijk zijn voor het verdiepingsproces en moet de rode lijn van het gesprek voortdurend in de gaten houden. Daarnaast zorgt de gespreksleider dat iedereen binnen het socratisch onderzoek evenredig gehoord wordt.

Wanneer men geen gebruik van een gespreksleider maakt, is de kans groot dat deelnemers te zeer vanuit eigen perspectief en belangen blijven denken en praten. Er zal dan geen verdieping ontstaan en mensen zullen op den duur gefrustreerd worden.

2. voorgesprek

Het is belangrijk dat degene die verantwoordelijk is voor de begeleiding van de intervisie (gespreksleider) een voorgesprek heeft met degene die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van een groep, of team. Dat is meestal de teamleider. De teamleider geeft aan welke inhoudelijke aandachtspunten er zijn en wat er in de groep leeft. De gespreksleider kan zo tijdens de intervisie rekening houden met gevoeligheden en wordt niet onverwacht voor situaties geplaatst die het socratisch proces niet ten goede komen.

Tevens is het voorgesprek een goede gelegenheid voor de gespreksleider en teamleider om de voorwaarden goed af te stemmen.

3. deelnemers

Socratische intervisie is bij uitstek geschikt voor *heterogene teams*. Dat zijn teams waarin de teamleden ook daadwerkelijk met elkaar samenwerken.

Het voordeel daarvan is dat mensen vaak belangen en betrokkenheid delen. Wat voor de een relevant en interessant is, is het voor de ander meestal ook.

Toch kan een groep professionals die niet dagelijks met elkaar samenwerken eveneens succesvol socratische intervisie bedrijven. Voorwaarde is wel dat er een zekere gemeenschappelijkheid in de groep aanwezig is. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat ze hetzelfde beroep uitoefenen.

ii. Voorwaarden

1. locatie

Het kiezen van een gesprekslocatie is erg belangrijk. Het kan helpen wanneer men afstand neemt van de vertrouwde werkomgeving omdat het werk daar eigenlijk altijd door gaat. De reguliere vergadertafel is dus niet per definitie de aangewezen plek voor een socratische intervisie. Dat wil niet zeggen dat er dan gelijk naar een of ander vergadercentrum moet worden uitgeweken. Maar enige afstand van de werkvloer is wel raadzaam.

2. ruimte & voorzieningen

Daarnaast moet de ruimte prettig zijn om in te verblijven, goed geventileerd worden en moet de vergaderopstelling gelijkwaardig zijn.



Het gebeurt me soms wel eens dat ik in een vergaderzaal een soort permanente VN-opstelling aantref, al dan niet voorzien van spreekmicrofoons bij elke tafel. Dit is niet handig, want de vergaderopstelling op zich veroorzaakt een afstandelijkheid die niet helpend is bij intervisiebegeleiding.

Een ruime ronde tafel waarbij iedereen goed zicht op elkaar heeft, is naar mijn mening ideaal. Het is ook mogelijk om de tafels aan de kant te schuiven en een ronde kring van stoelen te maken, de zogenaamde therapeutische opstelling. Zelf kies ik daar vrijwel nooit voor omdat er mensen zijn die deze opstelling zeer ongemakkelijk vinden. Een ander nadeel is dat het maken van notities lastiger wordt. Wanneer een hele groep wel voor de kring kiest, kan dat het gevoel van betrokkenheid bij het gesprek en elkaar vergroten.

Ik vind het als gespreksleider echter niet bezwaarlijk dat deelnemers zich zo nu en dan wat terugtrekken achter hun tafel en tijdelijk een moment afstand van het gesprek nemen. In een kringsituatie is dat lastiger.

Verder is de kwaliteit van de stoelen ook niet onbelangrijk. Zo heb ik eens twee uur op een triptrapstoel een intervisiebijeenkomst begeleid. Dat komt de kwaliteit van het gesprek niet ten goede.

Voldoende koffie, thee, water en dergelijke, moeten in de aanslag staan. Iedereen moet goed voorzien zijn, zonder dat er steeds op en neer gelopen hoeft te worden. Dat stoort de voortgang erg.

3. aantal deelnemers

Het is mijn ervaring dat een socratische intervisie het beste gevoerd kan worden met een groep die ongeveer uit acht á tien personen bestaat. Wordt de groep veel kleiner dan tien personen, dan neemt de mate van inbreng af. Wanneer de groep veel groter is dan tien personen, zal het gevoel van veiligheid voor sommigen in het geding komen. Dat leidt eveneens tot kwaliteitsverlies qua inbreng.

4. pauzes

Voldoende pauzes zijn essentieel, maar moeten wel op het juiste moment ingezet worden. Vijf minuten langer doorpraten kan soms belangrijker zijn voor een goede voortgang van het socratisch proces. Al gebeurt het me ook dat sommige groepen zo gegrepen zijn door het gesprek dat ze met gemak drie uur doorgaan zonder pauze. De taak van de gespreksleider is in deze om in overleg met de groep naar een goed moment voor een pauze te zoeken.

iii. Tijdsplanning

Een socratisch intervisietraject kan bestaan uit verschillende bijeenkomsten. Meestal spreek ik vooraf een traject van drie bijeenkomsten van twee uur met een groep af. Na ongeveer zes uur valt er namelijk enig rendement ten aanzien van verdieping en visieontwikkeling te verwachten.

Het is mogelijk om het traject op een en dezelfde dag te plannen. Dat heeft als voordeel dat er de tijd is om stevig door te pakken. Het proces hoeft niet onderbroken te worden en het effect van de intervisie wordt al binnen een dag bereikt.

Al is het echter ook prima mogelijk om twee maal drie uur, of drie maal twee uur af te spreken. Het voordeel daarvan is weer dat deelnemers de kans krijgen om uit te stappen en in alle rust over het socratisch proces na te denken. De volgende keer gaan ze uitgerust en met nieuwe inzichten verder.



Na het traject van zes uur kan er dan desgewenst voor een nieuw traject gekozen worden. Het is daarbij wel raadzaam om een tijdsinterval van twee maanden in acht te nemen. In die tijd moet het effect van het eerste traject in de praktijk gestalte krijgen.

iv. Rolverdeling

Socratische intervisie bestaat uit drie gespreksvormen die elkaar afwisselen.

1. zaakgesprek

Het zaak gesprek is het eigenlijke intervisiegesprek. Het is een inhoudelijk gesprek waarin de intervisievraag onderzocht wordt en waarin men uiteindelijk tot verdieping probeert te komen. Het zaakgesprek wordt geleid door de socratisch gespreksleider.

a. verdiepen

De taak van de gespreksleider is in belangrijke mate om het gesprek te verdiepen. Hij vraagt voortdurend door op de inbreng van de deelnemers.

Op deze wijze worden mensen steeds uitgedaagd om 'dieper' na te denken.

b. vertragen

Deelnemers aan een socratische intervisie hebben geregeld de neiging om te snel te gaan. Men is soms al bezig met de oplossing voordat de intervisievraag goed en wel geformuleerd is. De gespreksleider moet op een logische wijze het intervisieproces langs de verschillende intervisiefasen leiden (zie Onderzoek).

c. verbinden

De gespreksleider wordt in het zaakgesprek geacht om steeds de deelnemers met elkaar te verbinden. Hij moet ervoor zorgen dat ze elkaar begrijpen, maar er ook op toezien dat de deelnemers elkaar nog aardig blijven vinden. De gespreksleider moet dus van de ene kant begripsvorming (betekenis) faciliteren en tegelijkertijd sociale verhoudingen harmoniseren.

2. metagesprek

Toch kan het zijn dat het de gespreksleider onvoldoende lukt om de verhoudingen onder de deelnemers te harmoniseren. Het kan zijn dat de emoties op een gegeven moment de overhand krijgen.

Het gebeurt me zo nu en dan wel dat mensen in tranen uitbarsten omdat ze met zichzelf, of een groepsgenoot geconfronteerd worden. Op zich vind ik dat helemaal niet erg, want ook emoties spelen een belangrijke rol binnen de socratische intervisie. Alleen kunnen groepen zich er wel eens vervelend onder voelen.



Datzelfde geldt wanneer iemand boos wordt. Het kan ook zijn dat iemand uitstapt en niet meer wil deelnemen aan het gesprek om wat voor reden dan ook. Dat alles kan het socratisch proces verstoren.

Op dat moment is een metagesprek op zijn plaats. Een metagesprek is feitelijk een gesprek over het zaakgesprek. Waarom huilt iemand? Waarom is iemand boos? Waarom doet iemand niet meer mee?

Dit gesprek wordt geleid door iemand anders dan de gespreksleider. Dat heeft als voordeel dat de gespreksleider zelf als deelnemer aan het metagesprek kan deelnemen. Hij heeft op die manier de kans om de methode, zijn rol en misschien keuzen die hij in de gespreksvoering gemaakt heeft, toe te lichten. Door niet zelf het metagesprek te leiden, blijft eveneens de onpartijdigheid gewaarborgd. Daarnaast is het voor een gespreksleider niet te doen om alle communicatie te volgen die er in de dynamiek van een intervisiegesprek plaatsheeft. De (emotionele) communicatie wordt gevolgd door een meta-communicator. Dat kan een tweede gespreksleider zijn. Maar het kan ook iemand zijn die een zekere emotionele afstand tot de groep heeft.

In de jeugdzorg vraag ik vaak aan orthopedagogen die verbonden zijn aan jeugdzorgteams om als meta-communicator op te treden.

Meestal is echter een metagesprek niet nodig, maar is het wel zorgvuldig om er in de organisatie van het gesprek in te voorzien. Deelnemers weten dan eveneens bij de aanvang van een gesprek dat het nodig kan zijn dat emoties en eventueel communicatiestijlen besproken moeten worden. Gebeurt dat onverhoopt, dan weet iedereen dat het normaal is en erbij hoort. Dat geeft op zichzelf al een stuk ontspanning.

3. strategiegesprek

Een strategiegesprek heeft te maken met de organisatie en de voortgang van het intervisiegesprek. Welke casus wordt er gekozen? Wanneer wordt er overgegaan naar een volgende fase in het intervisieproces? Hoe lang gaan we nog door? In welke richting?

De gespreksleider leidt meestal zelf het strategiegesprek. Voor de casusselectie vraag ik eigenlijk altijd iemand uit de groep deelnemers om als gespreksleider op te treden. Deze rol zou de teamleider op zich kunnen nemen (zie Casusselectie).



B. Casusreflectie

Intervisie is net als voetbal. Met één bal kun je prima voetballen, maar met tien ballen op het veld ontstaat er chaos. Wanneer in een intervisiebijeenkomst meerdere voorbeeldsituaties ingebracht worden, ontstaat er een chaotisch gesprek zonder diepgang. De casus is dus als het ware een belangrijke deur naar verdieping. Er zijn wel een aantal voorwaarden waar een geschikte casus aan moet voldoen.

De casus moet;

- interessant zijn voor alle deelnemers (betrokkenheid)
- relevant zijn voor iedereen (effect)
- een probleem/moeite bevatten (diepgang)
- concreet zijn
- samengevat worden in één zin
- de inbrenger moet zelf betrokken zijn
- emotioneel afgesloten zijn (veiligheid)
- uitnodigen tot verder onderzoek (tot de verbeelding spreken)

Het is mogelijk dat tijdens het voorgesprek tussen de gespreksleider en teamleider een **thema** voor de intervisie wordt afgesproken. Dat thema is dan waarschijnlijk bij voorbaat relevant voor de groep. Nadeel van een vast thema is dat de reikwijdte van de intervisie beperkt wordt. Het is de teamleider die richting geeft aan de intervisie (al dan niet in samenspraak met de teamleden).

Voorbeelden van thema's zijn bijvoorbeeld; feedback, emotionaliteit, cliëntcontact, etc., etc..

Het is ook mogelijk om alleen de grote lijnen uit te zetten. Er wordt dan een casus gekozen uit de overstijgende **categorieën**; samenwerking, communicatie, of professie. Onder professie versta ik de kernactiviteit van een team. Dat kan de behandeling van cliënten zijn, maar ook dienstverlening, hulpverlening, onderwijs, etc..

Wanneer er bijvoorbeeld samenwerkingsproblemen in een team bestaan, kan de casus in die categorie gezocht worden. Vrijwel alle onderwerpen binnen het professioneel handelen kunnen tot deze categorieën herleid worden. De keuze van de casus kan ook helemaal **vrijgelaten** worden. De deelnemers zien dan uiteindelijk wel welke casus er uit de hoed komt.

Het kan zijn dat de deelnemers al nagedacht hebben over een casus die ze willen inbrengen. Dat is meestal het geval wanneer er sprake is van een thema, of categorie. Het is ook prima mogelijk om de deelnemers bij aanvang vijf tot tien minuten reflectietijd te geven ter plekke. Ik licht dan meestal nog even de bovengenoemde voorwaarden toe. Tevens vraag ik de deelnemers tijdens de reflectie om niet met elkaar te overleggen. Wanneer er wel wordt overlegd, is het mijn ervaring dat de inbreng en dus ook de keuzemogelijkheid, verkleind wordt.



C. Casusselectie

In het voorgesprek met de teamleider overleg ik meestal welke richting er met de casusselectie wordt ingeslagen. Die richting check ik echter altijd bij de aanvang van de intervisie af! Wanneer de groep andere ideeën heeft over de te volgen richting, proberen we eerst tot overeenstemming te komen. Anders is de intervisie bij voorbaat mislukt door gebrek aan betrokkenheid van de deelnemers.

De uiteindelijke intervisiegroep bepaalt wat er gaat gebeuren! De groep kan door de casuselectie de intervisie zo veilig, spannend, of interessant maken als ze zelf wil.

Daarmee wordt gelijk wel duidelijk dat de casusselectie essentieel is voor een geslaagde socratische intervisie. Meestal vraag ik een van de deelnemers om het strategiegesprek tijdens de casusselectie te leiden. Ik wil als gespreksleider zelf absoluut geen invloed uitoefenen op de keuze van de casus. Dit doe ik om de groep zelf verantwoordelijk te maken voor het intervisieproces.

De intervisie wordt zodoende een eigen proces met een sterkere betrokkenheid. Het geeft mij als gespreksleider dan gelijk de mogelijkheid om te observeren hoe groepen met elkaar communiceren en samenwerken. Meestal hebben groepen aan vijftien minuten genoeg om een casus te kiezen die ze het meest relevant en interessant vinden om verder te onderzoeken.

Ik vraag aan degene die de casus gaat inbrengen wel of hij/zij, daartoe bereid is. Veel aandacht zal namelijk in eerste instantie naar deze inbrenger, of voorbeeldgever gaan. Iemand die daar op dat moment niet op zit te wachten, moet daarom geen casus inbrengen. Hoe interessant en relevant diens casus ook is.



D. Onderzoek

a. Reconstrueren

De reconstructiefase is de minst populaire fase van het intervisieproces, maar misschien wel de belangrijkste. Tijdens de reconstructie worden er essentiële bouwstenen voor het verdere intervisieproces verzameld. Veel teams geven tijdens de evaluatie terug dat ze dit gedeelte het 'droogst' vinden. Ze gaan er vanuit dat iedereen wel ongeveer weet wat er gebeurd is en het is voor hun gevoel niet nodig om hier oneindig over door te zagen. Toch is het de taak van de gespreksleider om tijdens de reconstructie heel goed het totaalplaatje van de casus boven water te krijgen. Er wordt als het ware een videoclip gemaakt waarin de hele voorbeeldsituatie in kaart gebracht wordt. Ook details zijn belangrijk om een compleet beeld van de casus te krijgen. De gespreksleider zal hier behoorlijk gedisciplineerd moeten doorvragen om dwars door eventuele weerstand heen de reconstructie gestalte te geven. Tevens moeten activiteiten die verderop in het proces thuishoren, afgeremd en doorverwezen worden. Analyses, oplossingen en toepassingen komen later aan bod!

Vaak hoor ik achteraf dat deelnemers zich tijdens de reconstructiefase geregeld afvroegen waar het proces heen moest leiden. Dit ondanks een duidelijke toelichting over het belang van de reconstructie. Achteraf ziet vrijwel iedereen dat het inderdaad nodig was om een degelijke reconstructie te maken. Men realiseert zich dat de inzichten die tijdens het totale intervisieproces zijn verkregen, niet boven waren gekomen zonder een grondige reconstructie.

i. Feiten

Wat is er gebeurd?

Tijdens de reconstructie ontstaat er vaak verwarring over de vraag wat er nu werkelijk heeft plaatsgevonden. De voorbeeldgever brengt een casus in en geeft aan wat er volgens hem, of haar, gebeurd is. Niet zelden zijn andere deelnemers in meer of mindere mate ook bij de casus betrokken en hebben andere ideeën over de feiten.

Wie zijn er betrokken? Waar? Wanneer? Wat werd er gedaan, gezegd? In welke volgorde?

Meestal komen de deelnemers de verwarring wel voorbij en ontstaat er na enige tijd toch een behoorlijk accuraat plaatje. Dit proces kan naar gelang de complexiteit van de casus snel een half uur tot een uur duren.

ii. Gevoelens

Tijdens de reconstructie is het belangrijk om helder te krijgen hoe de voorbeeldgever de situatie gevoelsmatig ervaren heeft. Deze heeft namelijk niet voor niets de situatie als moeilijk, of problematisch gelabeld. Wanneer mensen moeilijk over hun gevoelens praten, is het belangrijk om hen te faciliteren om hun emoties te uiten.

Emoties beïnvloeden namelijk sterk de onderliggende motieven en intenties die mensen er in hun professioneel denken en handelen op nahouden. Het is daarom goed om de relevante emoties tijdens de reconstructie te expliciteren.



Het is zinvol om een onderscheid te maken tussen de emoties die de voorbeeldgever op het moment zelf ervoer en het gevoel dat die er later aan overhield. En dat kan weer een heel ander gevoel zijn dan waarmee degene bij de intervisie aan tafel zit.

iii. Intenties/Motieven

Mensen hebben redenen waarom ze de dingen doen zoals ze die doen.

Vaak is men zich van die redenen bewust, maar soms heeft men geen flauw idee waarom men op een bepaalde manier gehandeld heeft. Men kan zich dan bijvoorbeeld beroepen op instinct, of reflexen. Maar soms weet men het ook gewoonweg niet. Enige reflectie is dan op zijn plaats. Het is ook mogelijk dat mensen niet eerlijk over hun motieven zijn omdat ze ergens niet voor uit willen komen, of zich voor hun intenties schamen. Enige confrontatie kan in dat geval noodzakelijk zijn.

Het doorgronden van de intenties van alle betrokkenen bij de casus is moeilijk, maar als groep komt men daar vaak wel ver mee.

Het is wel belangrijk om bij de intenties van alle betrokkenen stil te staan. Evenals over de feiten bestaat er vaak de nodige verwarring over ieders intenties en motieven van handelen. Men interpreteert woorden en gedrag meestal naar eigen definities. Maar interpretatie en bedoeling kunnen ver uiteen liggen.

Het helder krijgen van motieven kan op zichzelf al tot veel begripsvorming leiden. Het hele proces van reconstructie duurt ongeveer een uur tot anderhalf uur.

b. Reflecteren

Op een bepaald moment is de reconstructie af. Er komt niet meer relevante informatie op tafel en er treden herhalingen op. Dit is het moment dat de reflectiefase is aangebroken. Na een grondige reconstructie waarin in korte tijd veel informatie naar boven gekomen is, vraag ik vervolgens naar de essentie van de casus. "Waar draait het hier om? Wat speelt hier? Wat is de kern, de essentie van de situatie?" Het is tijd om te reflecteren.

i. Essentie/Kern

Dan wordt het vaak stil. Vrijwel iedereen ervaart dat als een moeilijke vraag.

"Tja, waar gaat het hier om? Moeilijk te zeggen!" Standaard volgt dan de opmerking dat het om een heel complexe situatie gaat en dat er niet zomaar iets uit te lichten is. Toch is het belangrijk om op dit moment te gaan focussen op de diepte van de situatie en op zoek te gaan naar onderliggende inzichten, principes, of mechanismen. Wanneer de essentie van de casus niet onderzocht wordt, blijft de intervisie aan de oppervlakte hangen en is verdieping van het professioneel handelen niet mogelijk.

Om deze noodzakelijke verdiepingsslag toe te lichten, zal ik een voorbeeld uit de praktijk gebruiken. Ik zal de reflectiefase van een team uit de zorg in grote lijnen beschrijven.



Het gaat hier om een team dat intensief met elkaar moet samenwerken om de behandeling van cliënten op een professionele wijze vorm te geven. Op een gegeven moment echter komt men er met elkaar achter dat het team geen visie meer kan ontwikkelen, dat er moeilijk afspraken omtrent de behandeling te maken zijn en dat afspraken in de praktijk niet nagekomen worden. Ze stellen met elkaar vast dat de behandeling daarom niet meer professioneel geschied. Dit is pijnlijk aan het licht gekomen in een incident (casus).

Dit is ongeveer de grote lijn die uit de reconstructie naar voren komt.

Op de vraag naar de essentie van de situatie wordt in eerste instantie ontwijkend gereageerd.

“Moeilijk te zeggen, er speelt immers zoveel”.

“Wat speelt er dan?”

Een teamlid geeft aan dat de essentie van het probleem in het niet naleven van protocollen ligt. Collega's nemen geen verantwoordelijkheid wanneer gemaakte afspraken genegeerd worden.

Een ander geeft aan dat de kern wel met verantwoordelijkheid te maken heeft, maar op een heel andere manier. Iedereen richt zich in het werk enkel maar op de eigen taken en cliënten en laat de rest voor wat het is. Zo ontstaat er geen gezamenlijke teamverantwoordelijkheid.

Weer iemand anders geeft aan dat het team geen vertrouwen in elkaar heeft. Dat is de kern van alles. Zonder vertrouwen is er geen samenwerking mogelijk.

De volgende geeft aan dat er een gebrekkige communicatie bestaat binnen het team. Wanneer de mensen bewuster zouden gaan communiceren, zouden de problemen vanzelf verdwijnen.

Iemand anders geeft aan dat er te veel verschillende persoonlijkheden werken in het team en dat de verschillende werkstijlen niet met elkaar matchen. Dat is dan de oorsprong van alle problemen.

De essentie ligt volgens een andere collega veel meer in het feit dat het team geen overstijgende visie heeft. Er is geen duidelijke richting aanwezig waarin alle teamleden zich kunnen vinden en van waaruit ze kunnen werken.

De volgende zegt dat de kern van het probleem ligt in het feit dat er te veel parttimers in het team werken. De overdracht is daarom te fragmentarisch.

Mensen werken te weinig met elkaar samen. En de grote contracten hebben de meeste invloed in het team. Die ongelijkheid is de bron van alle problemen. Het zit hem dus veel meer in de voorwaarden.

De laatste geeft aan dat het er bij de problemen juist om draait dat de werkdruk te hoog is en dat de organisatie hun functioneren onvoldoende faciliteert.

Nu ontstaat er een interessante lijst van onderliggende principes. Ik stel vervolgens nogmaals de vraag waarom ze geen visie meer kunnen ontwikkelen, afspraken kunnen maken en afspraken kunnen naleven.

“Waarin zit nu echt de moeite? Verantwoordelijkheid, vertrouwen, communicatie, persoonlijkheid, visieontwikkeling, voorwaarden, werkdruk, of organisatie?”



Vervolgens is het weer een tijdje stil en is iedereen druk aan het nadenken. Deze stiltes zijn zeer functioneel en helpend in het intervisieproces. In de reflectiefase zijn ze essentieel. Ondertussen schrijf ik de verschillende insteken op een flap-over zodat mensen het overzicht hebben van de totale inbreng. Het is opvallend dat stiltes in deze fase als heel natuurlijk ervaren worden, nooit als pijnlijk.

Uiteindelijk staat alles op de flap-over en zijn de deelnemers in hun eigen gedachten en aantekeningen verzonken.

Wanneer ik mensen na ruim tien minuten nogmaals uitnodig een poging te wagen om de kern van hun samenwerkingsproblemen te doorgronden, blijft het stil. De deelnemers worden nu gestimuleerd (door de flap-over en de stilte) om na te denken over de inbreng van hun collega's.

Uiteindelijk is er een collega die het woord neemt. Deze collega heeft nog geen mening gegeven over de essentie van de casus. De collega is duidelijk nerveus en zegt;

“Ik heb verschillende keren opgeschreven wat ik denk dat er aan de hand is, maar ook steeds weer doorgestreept. Ik moet het nu toch maar inbrengen. Ik denk dat we als team niet meer kunnen samenwerken omdat we ruzie met elkaar hebben.”

Deze woorden slaan in als een bom. Van alle kanten wordt druk geprotesteerd.

“Ruzie? Echt niet! No way! Dat gaat echt te ver.”

Ik vraag vervolgens aan ze wanneer je als team dan wel ruzie hebt.

“Wanneer is er sprake van ruzie in een team?”

Naar aanleiding van deze vraag ontstaat een interessant gesprek. Het team definieert het fenomeen ruzie keurig met elkaar uit. Op een nieuwe flap-over komen diverse criteria voor het begrip teamruzie te staan.

Vervolgens stel ik het team de vraag;

“Hebben jullie nu eigenlijk ruzie als je naar jullie eigen definitie kijkt?”

Unaniem beamen ze nu dat er wel degelijk sprake van ruzie in het team is. Daarna vraag ik ze nogmaals wat zij denken dat de essentie van de casus is.

“Waarom kunnen jullie geen visie ontwikkelen, waarom kunnen jullie geen afspraken maken en waarom worden afspraken niet meer nagekomen?”

Iedereen is het er nu over eens dat de reden daarvoor ligt in een min of meer bedekte teamruzie.

Het is vervolgens mogelijk om verder te verdiepen. Wanneer het team niet gezamenlijk op zoek was gegaan naar de kern van hun probleem dan was de casus aan de oppervlakte gebleven. Er waren misschien diverse zijwegen



ingeslagen, maar uiteindelijk had niemand een goed gevoel aan het gesprek overgehouden. Tot een echte oplossing zou het evenmin gekomen zijn.

ii. Conceptvraag, Intervisievraag, Onderzoeksvraag

Nu de essentie/kern van de casus helder is geworden, heeft de intervisie een thema gekregen. Bij het team hierboven kwam het thema 'teamruzie' naar boven tijdens de reflectie over de casus. Het is nu wel duidelijk geworden welke richting het intervisieproces opgaat, maar binnen die richting zijn er nog diverse keuzen mogelijk en ook noodzakelijk.

Wanneer je als gespreksleider op dit moment zou zeggen; "teamruzie, vertel maar!" Dan stuitert het intervisiegesprek alsnog alle kanten op en bestaat het risico dat het gesprek ontspoot.

Dit is het moment dat de conceptvraag, of intervisievraag geformuleerd wordt. Deze vraag is heel belangrijk in de verdere voortgang van het intervisieproces.

De conceptvraag geeft de specifieke richting aan waarin het intervisieproces zich gaat bewegen. Het is een strategische keuze die door de hele groep gemaakt wordt. De gespreksleider faciliteert de keuze slechts, zonder te sturen. De groep bepaalt wat voor hen relevant en interessant is om verder te onderzoeken.

Bij het thema 'teamruzie' zijn bijvoorbeeld de volgende conceptvragen mogelijk;

- Wat is de oorzaak van een teamruzie?
- Welke invloed heeft een teamruzie op het professioneel handelen?
- Wat betekent een teamruzie voor de samenwerking?
- Waarom heeft ons team ruzie?
- Welke invloed heeft een teamruzie op de teamcommunicatie (of, teamvisie/onderling vertrouwen)?
- Welke externe omstandigheden leiden tot een teamruzie?
- ...

Vaak geeft de casus wel weer in welke richting de schoen knelt. Het betreffende team heeft gekozen om de verder te gaan met de conceptvraag;

- *Waarom heeft ons team ruzie?*

Een relevante conceptvraag is enorm helpend bij en verdiepende analyse en is wezenlijk voor de uiteindelijke oplossing die gevonden en wordt.

Hieronder volgen nog enkele voorbeelden van conceptvragen. Elke vraag is leidraad geweest in een intervisiebijeenkomst (2 á 3 uur), of intervisietraject (6 tot 8 uur).

- Waarom werken we als team in de praktijk niet samen?
- Wanneer gaat het goed met een cliënt?
- Hoe ver mag je als professional gaan in je boosheid?
- Welke rol mogen emoties spelen binnen het professioneel handelen?



- Wanneer ben je aan het behandelen?
- Mogen ouders van cliënten eisen stellen aan de behandeling?
- In hoeverre mogen ouders van cliënten de regie van de behandeling bepalen?
- Waarom vertrouwen we elkaar als team niet?
- Hoe werken we als team samen wanneer er sprake is van een tegengestelde visie?
- Hoe gaan we als professionals om met het gevoel van machteloosheid in de hulpverlening?
- Hoe komen we tot een door het hele team gedragen lijn?
- Hoe maak je kinderen emotioneel sterker?
- Hoe ontstaat onderlinge strijd in het team?
- Wat doe je als team wanneer je de hulpvraag van een cliënt niet herkent?
- Hoe geef je op een professionele manier feedback aan elkaar?
- Hoe verhouden professionaliteit en emotionaliteit zich tot elkaar m.b.t. teamsamenwerking?
- Wat doe je als team wanneer ouders van cliënten de geboden hulpverlening niet accepteren?
- Hoe ga je als team om met ouders van cliënten die zich niet aan regels en afspraken houden?
- Wat doe je als team wanneer een cliënt niet op de hulpverleningslocatie wil wonen?
- Hoe kunnen we de functie van leidinggevende op een professionele manier vormgeven?

c. Analyseren

Nadat er een goede conceptvraag geformuleerd is, breekt de analysefase aan.

In deze fase wordt er door de deelnemers gezocht naar een antwoord op de conceptvraag. Deze vraag moet steeds het uitgangspunt voor verder intervisieonderzoek zijn. Op dit punt in het intervisieproces is het namelijk volstrekt helder dat de conceptvraag relevant is. Wanneer de focus op deze vraag gericht blijft, zal het onderzoek en ook de oplossing, relevant zijn. Wanneer de conceptvraag uit beeld raakt, zal het intervisieproces onvermijdelijk vertroebelen.

i. Principes/Mechanismen

Met het beantwoorden van de conceptvraag komen de persoonlijke overtuigingen, visies, principes, normen en waarden van mensen naar boven.

Het is belangrijk dat deze onderliggende kaders geëxpliciteerd worden. Ik bedoel daarmee dat in het gesprek niet alleen helder wordt wat mensen zeggen en vinden, maar ook welke betekenis ze aan hun woorden geven. Welke intenties houden ze erop na? Op wat voor gronden?

Iemand zegt bijvoorbeeld;

“We hebben ruzie in het team omdat er zoveel geroddeld wordt.”

Als gespreksleider zal ik er nu moeten zien achter te komen wat iemand onder *roddelen* verstaat. Tevens moet het duidelijk worden wat het eventuele effect van roddelen volgens die persoon op het fenomeen *ruzie* is. Hoe werkt dat principe? Welke normen en waarden houdt iemand erop na ten aanzien van roddelen? Vervolgens zal



ik moeten checken bij de andere deelnemers of het waar is wat deze collega inbrengt. Klopt het dat er veel geroddeld wordt? Verstaan de andere deelnemers hetzelfde onder roddelen? Leidt dit geroddel inderdaad tot ruzie?

Dus de vraag is steeds; wat wordt er bedoeld en klopt dat ook?

Elke keer wanneer deelnemers iets roepen, moet afgecheckt worden welke betekenis ze aan hun uitspraken verlenen. Vervolgens moet getoetst worden of hun beweringen valide (waar) zijn.

In het betreffende team was men het eens over het feit dat er veel geroddeld werd en dat het geroddel inderdaad tot ruzie had geleid. Onder roddel verstond men dan;

Slecht spreken over iemand met het doel die ander in een negatief daglicht te stellen.

Een verborgen principe is door het team zelf blootgelegd!

Vervolgens komt de *waaromvraag* om de hoek kijken.

“Waarom roddelen jullie eigenlijk over elkaar?”

Deze vraag verdiept de conceptvraag en is daarom relevant voor het intervisieproces. Het antwoord op de vraag “Waarom roddelen jullie over elkaar?” leidt tegelijkertijd tot het antwoord op de vraag “Waarom heeft ons team ruzie?”.

Het is nu zaak om het ‘roddelprincipe’ zo veel mogelijk expliciet te krijgen. Niet alleen ten aanzien van *betekenis*, maar ook ten aanzien van *intentie* en *norm*.

Dat is niet eenvoudig omdat mensen geconfronteerd worden met het spanningsveld tussen betekenis, norm en intentie. Wat kan men met goed fatsoen nog wel zeggen en wat niet? Waarom niet? Wat beoogt men met een roddelactie?

Dat spanningsveld kan tot uitspraken leiden als;

“Ja, ik heb slecht over een collega gesproken, maar het was niet mijn bedoeling om die te beschadigen. Ik wilde alleen mijn frustratie uiten.”

Hoe verhouden *slecht spreken over én beschadigen* zich dan tot elkaar? Wanneer beschadig je iemand? Welke functie heeft het roddelen?

Iemand heeft wél bewust slecht over een collega gesproken met de bedoeling die in een negatief daglicht te zetten, maar had daarmee niet de intentie om de collega te beschadigen. Die roddel was volgens eigen zeggen niet kwaad bedoelt, maar had enkel de functie om frustratie te uiten.

Dat kan waar zijn, maar het is ook mogelijk dat men de imagoschade beperkt door meer ‘sociaal gewenste’ en minder verifieerbare uitspraken te doen.

De gespreksleider zal het nu van zijn intuïtie en zijn tact moeten hebben.

In hoeverre vraagt hij door? Hoe confronteert hij mensen met eventuele tegenstrijdigheden?



Het is van de ene kant heel belangrijk voor het intervisiegesprek dat betekenis en intenties helder worden (waarheidsgehalte), maar het intervisieproces mag ook weer niet opgeblazen worden doordat er mensen afhaken.

Het is duidelijk dat het hier om kwetsbare processen gaat. Enerzijds moeten onderliggende principes en mechanismen geëxpliciteerd worden, anderzijds moet dat gaan op een manier die de verhoudingen niet verder vertroebelt, maar juist faciliteert.

Een metagesprek is daarbij zo nu en dan wenselijk. Mensen kunnen op die manier ruimte geven aan gevoelens die er tijdens het zaakgesprek ontstaan.

Men houdt zo een zekere emotionele afstand tot het intervisieproces. Deelnemers blijven in staat om te participeren, ondanks dat ze er zelf met huid en haar bij betrokken zijn.

De gespreksleider vervolgt het socratisch proces en zoekt verder naar verdieping.

Wanneer iemand aangeeft te roddelen om lucht aan frustratie te geven, wordt een nieuw principe openbaar; het *frustratieprincipe*.

Hoezo gefrustreerd? Wat betekent dat? Waarom gefrustreerd? Wat hebben frustratie en roddel met elkaar van doen?

De antwoorden op die vragen hebben nog steeds te maken met de conceptvraag "waarom heeft ons team ruzie" en zijn daarom eveneens relevant.

"Ik denk dat ik roddel omdat ik twijfel aan de deskundigheid van sommige collega's en dat ik de frustratie daarover niet ergens kwijt kan."

Hier duikt een nieuw principe op; het *deskundigheidsprincipe*.

Zo leidt het ene principe dus tot het andere, maar hebben allemaal te maken met het thema, de essentie van het gesprek; ruzie in het team. Op die manier ontstaat in de analysefase een logische rode draad van principes die gerelateerd zijn aan het, voor de groep relevante, thema.

(ruzie – roddel – frustratie – deskundigheid -)

Wie heeft er dan frustratie? Wat is dan deskundig en wat niet? Herkennen anderen dit principe? Waarom roddelen over vermeende ondeskundigheid?

"Onze teamleider weet nauwelijks wat er in ons team speelt."

Zo gaat het expliciteren verder met het *leidingprincipe*.

Wat weet de teamleider dan niet? Klopt dat? Waarom weet de teamleider niet wat er speelt? Waarom leidt die onwetendheid tot frustratie en roddel?

Uiteindelijk blijkt dat er meerdere collega's aan het roddelen slaan uit frustratie. Dit omdat volgens hen de teamleider onvoldoende leiding geeft aan het handhaven van inhoudelijke deskundigheid van andere collega's. Men zegt deskundigheid, maar later in het gesprek blijkt het om een verschillende visie op hulpverlening te gaan. Collega's met een andere visie worden dan als 'ondeskundig' bestempeld.



Er blijken twee kampen in het team te bestaan; het methodische kamp en het cliëntgerichte kamp. Het methodische kamp werkt vanuit een meer controlerende, planmatige benadering van cliënten. Het cliëntgerichte kamp staat een meer losse, flexibele aanpak voor ogen die primair gericht is op de veranderende hulpvraag van de cliënt.

De teamleider vindt dat er een balans moet zijn tussen beide benaderingen, maar heeft inderdaad niet in de gaten gehad dat deze tegenstelling tot een teamruzie heeft geleid.

De teamleider is tevens van mening dat het team ten aanzien van de behandeling zelfsturend moet optreden en voor een hulpverleningsvisie niet bij de leidinggevende moet aankloppen, maar bij de gedragswetenschapper, of bij elkaar.

Feit is wel dat sommige collega's niet meer met elkaar willen samenwerken en dat de behandeling van cliënten ernstig gefragmenteerd is.

Uiteindelijk wordt hier een mechanisme zichtbaar;

Mensen hebben een verschillende visie op hulpverlening en dat leidt in de praktijk tot negatieve beeldvorming en frustratie. Die frustratie vindt geen andere uitweg dan in roddel. De roddel zorgt voor spanningen en ruzie. Men wil niet meer met elkaar samenwerken en de behandeling raakt verder gefragmenteerd.

Al doende ontstaat er zo een relevante lijn in de analyse;

Een casus uit de praktijk heeft een thema. Dat thema wordt geconceptualiseerd tot een uitgangsvraag voor intervisieonderzoek. Het beantwoorden van die relevante conceptvraag leidt tot geëxpliciteerde principes. Die principes samen vormen een patroon, een mechanisme. Wanneer dit mechanisme helder is, kan er heel gericht worden gewerkt aan een effectieve oplossing. Dit lukt vrijwel altijd omdat men helemaal tot de kern van een probleem is doorgedrongen!

Daarbij is veel betekenis, intentie en emotie aan het licht gekomen. Dat op zich is vaak al een belangrijke stap in het oplossen van een probleem. Het kan zijn dat problemen al in de analysefase worden opgelost. Enkel en alleen omdat de intervisie diepgaand is en tot de kern van het probleem komt.

Het is mogelijk dat er meerdere mechanismen tegelijkertijd spelen binnen een team. De situatie wordt zo wel complexer, maar kan op dezelfde manier geanalyseerd worden. De verschillende mechanismen staan echter nooit los van elkaar. Het is zinvol om in het oog te houden op welke wijze de mechanismen zich tot elkaar verhouden. Wat hebben ze met elkaar van doen? Is er overlap? Beïnvloeden de mechanismen elkaar? Tevens is het raadzaam om het onderzoek naar mechanismen te faseren. In geval van op elkaar inwerkende mechanismen zou men van een patroon kunnen spreken.

Wanneer in het onderzoek naar het roddelmechanisme een heel ander spoor opduikt, dat toch met het thema ruzie te maken heeft, is het wel raadzaam om dat spoor te parkeren om later verder uit te werken. Wanneer meerdere sporen tegelijkertijd onderzocht worden, ontstaat er snel verwarring over de richting van het intervisieproces.

“Zijn er nog meer factoren aanwezig in jullie team die tot de ruzie geleid hebben?”



Soms is het goed om binnen het strategiegesprek een nieuwe afspraak te plannen om later het andere spoor op te pakken. Mensen weten dan in ieder geval dat die lading gedekt is en dat er op een ander moment een vervolg komt.

De socratische intervisie methode houdt echter niet op bij het oplossen van een probleem. Zoals gezegd in de inleiding is het de bedoeling dat socratische intervisie tot visieontwikkeling voor de praktijk leidt. Het oplossen van een probleem kan na een grondige analysefase een teamvisie opleveren. In het geval van het team dat ik hier beschreven heb, is het zinvol om hun visie op hulpverlening te integreren.

ii. Dialoog & Communicatiestijlen

Discussie	Dialoog
beslissen en handelen	focus op inzichten en onderliggende waarden
oordelen	uitstellen oordeel
aanvallen en verdedigen	onderzoeken en toetsen
gelijk krijgen	waarheid vinden
overtuigen	onderzoeken
poneren en stelling nemen	luisteren naar jezelf en de ander
defensieve of offensieve houding	inleven en verplaatsen in de ander
antwoorden centraal	vragen centraal
hoog tempo	vertragen
spanning	ontspanning
profilieren	verbinden

Een goede analyse kan nooit tot stand komen zonder dialoog. De dialoog verschilt in belangrijke opzichten van de discussie zoals in de tabel hierboven beschreven wordt. Het is de taak van de gespreksleider om juist in deze fase, wanneer mensen met hun eigen bevlogen overtuigingen en visies komen, de dialoog goed te waarborgen.



Deelnemers mogen niet enkel de anderen proberen te overtuigen van het eigen gelijk, maar moeten juist gestimuleerd worden om een open en reflecterende houding aan te nemen. “Klopt het wel wat ik zeg, of denk?” Zo biedt socratische intervisie naast visieontwikkeling ook dialoogtraining.

Het is absoluut mijn ervaring dat teams die bedreven zijn in het voeren van de dialoog beter functioneren en makkelijker tot een teamvisie komen.

Maar dat vermogen komt niet uit de lucht vallen. In eerste instantie is het vaak hard roepen om het eigen gelijk wanneer de analysefase aanbreekt. Door oefening en training, kan het vermogen tot het voeren van een dialoog geleerd worden. Het ene team is daar wel gevoeliger voor dan het andere team.

Het is in ieder geval de taak van de gespreksleider om er voor te zorgen dat deelnemers gehoord worden en men inhoudelijk op elkaar ingaat en reageert. Enkel eigen stokpaardjes berijden en eigen ballonnen oplaten, is geen optie binnen de socratische analyse.

Het is echter mogelijk dat teamcommunicatie op zichzelf een belangrijk punt van zorg is. De verschillende communicatiestijlen van deelnemers botsen in dat geval voortdurend op elkaar. Zodoende kan er geen dialoog van de grond komen, met alle negatieve gevolgen voor het socratisch proces van dien.

Een gespecialiseerde meta-communicator kan dan uitkomst bieden. Deze kan tijdens het zaakgesprek de verschillende communicatiepatronen observeren. Tijdens het metagesprek worden vervolgens de communicatiestijlen en patronen expliciet gemaakt.

Door de bewustwording van de eigen communicatiestijl en eventuele praktische tips voor verbetering, kan het socratisch proces weer voortgang hebben.

Een interessant gegeven daarbij is dat ook *communicatietraining* een plaats krijgt binnen de socratische intervisie methode.

Op deze manier ontstaat er een interessante driedubbelslag binnen een methode; visieontwikkeling, dialoogtraining en communicatietraining!

d. Oplossen

i. Veranderen/Verbeteren

Nu de onderliggende principes en het mechanisme expliciet gemaakt zijn, ligt een oplossing voor het probleem letterlijk voor de hand. De oplossingsfase is aangebroken.

In het geval van het zorgteam kan de lijn van de principes gevolgd worden. Hoe komen we als team uit de **ruzie**? Hoe houdt het **geroddel** op? Hoe kan de **frustratie** weggenomen worden?

De oplossing hangt in ieder geval samen met de teamvisie op deskundigheid en de rol van de leidinggevende.

Zijn collega's met een andere visie (aanpak) op hulpverlening per definitie ondeskundig? Heeft die andere visie en aanpak überhaupt wel met deskundigheid te maken? Kun je de andere aanpak ook als aanvulling op je eigen hulpverleningsvisie zien?

Op dit moment ontstaat er vaak een inhoudelijke dialoog waarbij de gespreksleider nog nauwelijks deelneemt aan het gesprek. Nu een groep collega's tot de kern van een probleem gekomen is, ziet men veelal scherp wat er verder nodig is.



Het zorgteam vond hun visie op deskundigheid al snel onhoudbaar. Men werd het er over eens dat voor sommige cliënten de *methodische aanpak* zinvol is en voor andere cliënten de meer *flexibele benadering*. Beide benaderingen moeten zich echter wel aan de geldende regels en afspraken van de geboden hulpverlening houden. Dit is een redelijk toetsbare voorwaarde waar iedereen mee instemt.

Men spreekt af per cliënt te gaan differentiëren.

Na een intakeperiode wordt er bij het maken van het cliëntbehandelplan gezamenlijk als team gekeken naar eventuele voordelen van een bepaalde benadering. Bij het toewijzen van mentorschappen wordt hier vervolgens rekening mee gehouden.

De behandelcoördinator (gedragswetenschapper) leidt deze differentiatie in goede banen.

Mocht er desondanks nog onvrede (frustratie) ontstaan, dan heeft iedereen de verantwoordelijkheid om daar constructief iets mee te doen. Roddel is geen optie meer. Daar zal iedereen elkaar op aan moeten spreken.

De teamleider zal heel actief vinger aan de pols houden of het bovengekomen mechanisme inderdaad niet meer de kop opsteekt. De teamleider mag dan wel niet inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor de behandeling, hij/zij is wel degelijk verantwoordelijk voor de teamsamenwerking.

Wat er nu gebeurt, is dat mensen een gedeelde (gezamenlijke) visie ontwikkelen ten aanzien van deskundigheid en leidinggeven. Tevens weten ze wat er op het spel staat. Ruzie, roddel, frustratie, en een gefragmenteerde behandeling liggen in het verschiet wanneer er in het oude mechanisme teruggevallen wordt.

Dit betekent dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om de oplossing ook in de praktijk gestalte te geven. De affectieve behoefte naar verandering en verbetering is groot!

e. Toepassen

i. Plannen/Concretiseren/Organiseren

Vervolgens is de vraag; Wat heeft men heel concreet nodig om de afspraken die in de oplossingsfase gemaakt zijn, in praktijk te brengen? Het is raadzaam om deze toepassing door iemand uit het team te laten notuleren en verspreiden.

Op deze manier wordt het socratische intervisieproces verzilverd doordat er harde afspraken zwart op wit komen te staan. Die duidelijkheid werkt vaak het prettigst voor iedereen.

Wat hebben de betrokkenen nodig om te verbeteren en te veranderen?

Het zorgteam gaat in ieder geval vaker en korter vergaderen. Op deze manier hoopt men effectiever te kunnen differentiëren.

In de vergadering zal regelmatig plaats ingeruimd worden voor het ventileren van onvrede. Hier zal de teamleider op toezien.

De gedragswetenschapper en de teamleider zullen vaker bij de teamvergaderingen aanwezig zijn.

De collega's willen een 'open mind' ten aanzien van een andere benadering in hulpverlening betrachten.



De teamleden willen in ieder geval meer positiviteit binnen het team krijgen door elkaar regelmatig positieve feedback te geven.

Het kwaad spreken over elkaar om de ander in een negatief daglicht te stellen wordt als '*not done*' gelabeld.

Iedereen committeert zich aan deze afspraak.



E. Evalueren

Het intervisieproces dat ongeveer zes uur heeft geduurd, eindigt met een metagesprek. Hoe heeft iedereen de intervisie ervaren? Heeft het wat opgeleverd? Wat waren moeilijke momenten? Wat vond je van je eigen rol in het proces? Hoe is de inzet van de gespreksleider ervaren? Hoe is de socratische intervisie methode ervaren? Moet de intervisie een vervolg krijgen?

Het is raadzaam dat de gespreksleider een korte samenvatting van het intervisieproces geeft. Vervolgens geeft ook hij aan wat voor hem moeilijke momenten in het proces waren en waarom. De gespreksleider geeft tevens aan wat er volgens hem bereikt is.

Iedereen wordt bedankt en zo mogelijk wordt er ontspannen afgesloten met een drankje. Zo kan er nog wat nagepraat worden.

De nieuwe visie op deskundigheid heeft het bovenstaande zorgteam veel opgeleverd. Enkele maanden later is er geen sprake van ruzie in het team meer. Frustratie wordt uitgesproken en niet meer verpakt in roddel. De leidinggevende is meer faciliterend aanwezig binnen het team. De differentiatie werkt in de praktijk prima uit. Er is over en weer meer waardering ontstaan voor de verschillende 'bloedgroepen'. De behandeling is weer geïntegreerd in plaats van gefragmenteerd. Er kan teamvisie ontwikkeld worden en afspraken kunnen gemaakt en nageleefd worden. Er is meer positiviteit en werkplezier aanwezig in het team.

Deze socratische intervisiesessie is geslaagd omdat het probleem dat in de casus naar voren kwam, expliciet gemaakt is, opgelost is, en een teamvisie heeft opgeleverd. Die teamvisie is uiteindelijk toegepast in de praktijk. Een probleem uit de praktijk heeft uiteindelijk geleid tot verdieping van het professioneel handelen in de praktijk!



3. Casuïstiek

Reconstructiefase:

Robert woont in een fasehuis en wordt begeleid naar zelfstandig wonen door een team van tien professionals. In de fasehuizen wonen nog meer jongeren.

Chantal:

“Vorige week ging het om Robert, hij reageerde verbaal agressief naar mij. Hij dreigde me zelfs een mep te geven. Ik heb dit aan een collega verteld en gevraagd of ze dit wilde overdragen aan het team, omdat ik even weg ging op een korte vakantie. De collega ging Robert erg in bescherming nemen omdat het haar mentorjongere is, maar hij beloofde wel om met hem te praten. Toen ik na mijn vakantie weer in dienst kwam, was er niets met Robert gedaan. Ik baalde hiervan, maar liet dit niet merken. Ik gaf mijn collega geen feedback op zijn handelen. Tegen een bevriende collega heb ik wel mijn frustratie geuit. Voor mij was alles duidelijk benoemd en afgesproken. Ik voel me gewoon niet serieus genomen.”

Reflectiefase:

Essentie/kern/thema volgens het team:

feedback geven

Uitgangsvraag/onderzoeksvraag team:

***Waarom geeft het team elkaar nauwelijks feedback ten aanzien van het professioneel handelen?
Terwijl iedereen feedback geven wel heel belangrijk vindt.***

Analysefase:

Onderliggende principes die zichtbaar worden in het team aangevuld met enkele relevante vragen:

1. **Veiligheid** – Emotionele geborgenheid, mate van vrijmoedigheid en vrijheid van handelen/spreken in dienst en vergadering.
 - Hoe versterk je de onderlinge veiligheid binnen het team?
 - Wanneer is een team eigenlijk 'veilig'?
2. **Duidelijkheid** – Interpretatie van overdracht, het geven van opdrachten.
 - Hoe kun je ervoor zorgen dat de overdracht, of een opdracht, duidelijk ontvangen wordt door een collega?



- Wat te doen wanneer er toch onduidelijkheid ontstaan is?
3. **Urgentie** – Het in gang zetten van acties.
- Wie bepaalt de urgentie van handelen?
 - Wat te doen wanneer er onderling verschillend over de urgentie gedacht wordt?
4. **Verantwoordelijkheid** – Verantwoordelijk zijn/hebben en collega's verantwoordelijk maken.
- Wat is de teamverantwoordelijkheid en waar begint individuele verantwoordelijkheid?
 - Wat te doen wanneer verantwoordelijkheden blijven liggen?
5. **Hectiek** – 'De hectiek van het moment' en de 'waan van de dag' bepalen de agenda.
- Hoe kun je voorkomen dat het team geleefd/bepaald wordt door de waan van de dag?
 - Hoe te handelen wanneer dit toch gebeurt?
6. **Belangrijkheid** – Essentiële/wezenlijke zaken die er toe doen en die de collega's echt moeten ontvangen.
- Hoe maak je collega's duidelijk dat iets echt van belang is?
 - Wat doe je wanneer het belang niet/onvoldoende erkend wordt?
7. **Toon** – Prettige toon hanteren in het geven van feedback.
- Hoe geef je op een duidelijke, maar toch prettige manier feedback aan elkaar?
 - Hoe ga je om met een vervelende feedbacktoon?
8. **Zorg** – Het zorg hebben voor het welzijn van collega's. Begrip tonen voor elkaars moeiten en beperkingen?
- Hoe zorg je voor je collega?
 - Wat te doen als je onvoldoende zorg ervaart?
9. **Gelijkwaardigheid** – Niemand staat boven de ander, of is meer waard als collega, ongeacht kennis, geschiedenis, of ervaring.
- Hoe waarborg je de beleving van gelijkwaardigheid in het team?
 - Wat te doen als je die gelijkwaardigheid niet ervaart?



10. **Beeldvorming** – Cumulatie van negatieve beeldvorming in de overdracht van diensten.

- Hoe houd je de beeldvorming zuiver t.a.v. elkaar?
- Hoe te handelen wanneer negatieve beeldvorming de kop opsteekt?

11. **Vertrouwen/betrokkenheid** – Elkaar blijven vertrouwen en betrokken blijven als collega's.

- Hoe blijf je betrokken bij elkaar?
- Wat als het vertrouwen in collega's afneemt?

Mechanismen/patronen: Wat is de samenhang tussen deze principes? Hoe verhouden ze zich tot elkaar?

Al de onderliggende principes bleken van toepassing in deze casus, maar ook in andere situaties. Ze kwamen tijdens het intervisiegesprek uiteindelijk bovendrijven.

Het team heeft de principes gedefinieerd en de intervisor heeft er relevante vragen aangekoppeld. Uiteindelijk komen dan ook de verbanden tussen de principes (patronen en mechanismen) in beeld.

In deze casus waren vooral de principes '**verantwoordelijkheid**' en '**gelijkwaardigheid**' leidend.

In het team ervaren sommigen dat sommige collega's zich boven anderen stellen gezien hun ervaring. Dat maakt hen onzeker. Ze voelen zich **onveilig** in het team en zijn daardoor minder **betrokken**. Tevens wordt er minder voor andere collega's **gezorgd**, terwijl dat wel nodig is in het werk.

Daarnaast is er niet duidelijk wat er nu precies onder de individuele **verantwoordelijkheid** en wat teamverantwoordelijkheid valt. Daardoor wordt er terughoudend gewerkt (moet ik hier iets mee, of.....).

Onduidelijkheid leidt tot afwachten. Op die manier regeert de **hectiek** van de dag en bepaald de dagelijkse waan de **urgentie** van handelen. De **toon** van aanspreken wordt gespannen, het **vertrouwen** in elkaar wordt minder en de negatieve **beeldvorming** is een feit.

Er wordt vooral nog gecommuniceerd in de wandelgangen en aan de vergadertafel ontstaan pijnlijke stiltes en is er sprake van onderhuidse spanningen.

Er ontstaan twee mechanismen:

- gelijkwaardigheid (noemt men het **collegialiteitsmechanisme**)
- verantwoordelijkheid (noemt men het **handelmechanisme**)

Beide mechanismen werken weer op elkaar in en zo ontstaat een **patroon**. Het team noemt dat patroon '**het verstoppertjespatroon**'.

Binnen het verstoppertjespatroon geeft men elkaar geen feedback, ontloopt men sommige collega's en is de sfeer gespannen.

O p l o s s i n g:

Belangrijk is dat het team samen het vraagstuk van de verantwoordelijkheid kraakt. Daar moet consensus over ontstaan. Wat te doen door wie en wanneer?



Dit vraagstuk vraagt visieontwikkeling van een team.

Tevens moet de beleving van de gelijkwaardigheid goed uitgesproken worden van twee kanten. Want beleving en interpretatie van gedrag zijn in wezen subjectieve zaken. Is het wel zo dat de een zich boven de ander stelt.

Waarom wordt dat zo ervaren?

Wanneer deze zaken zijn rechtgezet, moet er goed naar de andere principes gekeken worden. Soms echter zijn deze meer symptoom dan oorzaak. Het is raadzaam om vast te stellen welke principes het gevolg zijn van de ontstane mechanismen.

T o e p a s s i n g:

Het hele team is **eigenaar** van de principes, mechanismen en patronen. Nadat allen zich hier echt bewust van zijn geworden, er visie is ontwikkeld en consensus is ontstaan inzake van de mechanismen, is het raadzaam om per principe een **beheerder** aan te stellen. Deze beheerders (teamleden) zijn verantwoordelijk om de 'temperatuur' bij te houden van het hen toegewezen principe. Iemand die verantwoordelijk is voor de 'zorg' voor elkaar, meldt in de vergadering dat het hem/of haar opvalt dat er laatste weken minder gezorgd wordt, want..... Dikke kans dat anderen beheerders ook opstaan. Degene die de 'toon' in de gaten houdt is namelijk ook e.e.a. opgevallen.....

Op deze manier reguleert het team zelf het eigen professioneel handelen en functioneren.

De leidinggevende van het team is beheerder van de mechanismen en patronen en houdt het verband in het oog.



INFORMATIE

Bent u na het lezen van deze informatie nieuwsgierig naar wat socratische intervisie voor het professioneel handelen van uw eigen team kan betekenen? Mail, of bel me vrijblijvend.

Ook voor toelichting op de methode kunt u contact met mij opnemen.

Marcel Hoek

06 - 26485893

marcel@scooptrainingen.nl