

# Praktijkboek Intervisie

PROCES & METHODEN

MONIQUE BELLERSEN

INEZ KOHLMANN



Meer vermogen  
door helpende vragen

Boom

## Inhoud

Voorwoord	7
Aanbeveling	10

### Deel 1 Introductie 11

HOOFDSTUK 1	Inleiding	13
HOOFDSTUK 2	Intervisie beknopt	16
HOOFDSTUK 3	Wat is intervisie?	19

### Deel 2 Professionaliseren en intervisie 23

HOOFDSTUK 1	Intervisie en individuele ontwikkeling	25
HOOFDSTUK 2	Intervisie en organisatieontwikkeling	37
HOOFDSTUK 3	Niveaus van intervisie	43
HOOFDSTUK 4	Intervisie met digitale hulpmiddelen	49

### Deel 3 Proces van intervisie 53

HOOFDSTUK 1	Fasen in het intervisieproces	55
HOOFDSTUK 2	Een intervisiegroep samenstellen	61
HOOFDSTUK 3	Kennismakingsbijeenkomst en contracteren	65
HOOFDSTUK 4	Spelregels	77
HOOFDSTUK 5	Rollen bij intervisie	83
HOOFDSTUK 6	Casus en intervisievraag	97
HOOFDSTUK 7	De kracht van de vraag	101
HOOFDSTUK 8	Valkuilen	111
HOOFDSTUK 9	Reflecteren	117

### Deel 4 Intervisiemethoden 127

	Methodeselectie	129
METHODE 1	A4-methode: tekstinterpretatie	141
METHODE 2	Appreciative Inquiry	149
METHODE 3	Argyris, onproductieve gesprekken onderzoeken	161
METHODE 4	Avontuur van de held	175
METHODE 5	Balint	187
METHODE 6	Clinics	195
METHODE 7	Diversiteit in stemmen	203
METHODE 8	Dominante ideeën	211

METHODE 9	Dynamische Oordeelsvorming® 217
	<i>Variant 1</i> Dynamische Oordeelsvorming in een ruimte 221
	<i>Variant 2</i> Dynamische Oordeelsvorming aan een tafel 224
METHODE 10	Gedragscode; een gevoel van strijdig handelen met de gedragscode 233
METHODE 11	Helpende vragen 241
	<i>Variant 1</i> 75 Helpende Vragen Spel 247
METHODE 12	Incidentmethode 253
METHODE 13	Intervisie en spiritualiteit, de Stiltemethode 261
METHODE 14	Metaforen 271
METHODE 15	Mindmappen 277
METHODE 16	Narratieve methode: verhaal maken 285
	<i>Variant 1</i> Eén casus 289
	<i>Variant 2</i> Individuele casus 296
	<i>Variant 3</i> Een groepscasus 297
METHODE 17	Ongeschreven regels 305
	<i>Variant 1</i> De casusinbrenger formuleert een vraagstuk rondom zijn eigen ongeschreven regels 309
	<i>Variant 2</i> Een organisatieonderdeel formuleert een vraagstuk rondom de ongeschreven regels die worden gebruikt 313
METHODE 18	Openhartige intervisie 319
METHODE 19	Oplossingsgerichte intervisie 335
METHODE 20	Organisatieopstellingen 349
METHODE 21	Redenering voor veranderen 361
	<i>Variant 1</i> Redenering voor veranderen als methode op zichzelf 364
	<i>Variant 2</i> Redenering voor veranderen als interventie binnen een andere methode 367
METHODE 22	Roddelen 373
	<i>Variant 1</i> Roddelen als methode op zichzelf 376
	<i>Variant 2</i> Roddelen als interventie binnen een andere methode 378
METHODE 23	Socratische dialoog 383
METHODE 24	The Work 393
METHODE 25	Tien-stappenmethode 405
METHODE 26	Toevalstechnieken: Moeder Aarde Kaarten 415
METHODE 27	U-procedure 423

## Deel 5 Open einde 435

Dank 436

Over de auteurs 438

## Voorwoord

Dit boek gaat over het inzetten van intervisie als leer- en ontwikkelinstrument voor professionals en organisaties. In de praktijk zien wij intervisietrajecten, die zich vaak beperken tot het uitwisselen van zakelijke ervaringen en het oplossen van bekende problemen. Dat levert weinig op.

Wij worden gedreven door de mogelijkheden en toepassingen van intervisie als laagdrempelige methodiek met impact. De vraag die ons bezighoudt, is hoe je intervisie zo kan toepassen dat de opbrengst groter wordt, je er meer voor jezelf uithaalt alsook voor je werkomgeving.

Met dit boek willen wij de toegevoegde waarde van intervisie laten zien, en de kwaliteit en effectiviteit bij de toepassing ervan vergroten.

Goede intervisie is: vertragen, vertragen en nog eens vertragen. Dat staat haaks op waar intervisie voor sommigen over gaat: scherp analyseren, strakke feedback geven en iemands denken 'doorbreken'. Vanuit onze ervaring gaat het juist om iets anders, namelijk door het stellen van vragen de casusinbrenger de intervisievraag laten ontrafelen, zodat hij deze kan doorgronden en onderzoeken waar en op welke manier hij verandering kan realiseren. Hij heeft tijd en zelfreflectie nodig om tot nieuwe denkbeelden te komen. Daar ligt een uitdaging voor de deelnemers van intervisie om hem die ruimte ook te gunnen.

Essentieel is de rol van de facilitator. Het is een vak en een kunde; een rol die veel vlieguren vereist. Het is verstandig daar niet al te achteloos mee om te gaan. Een ervaren facilitator kan het verschil maken tussen een goede en een minder goede intervisiebijeenkomst en dus ook in de mate van leren in en met de groep.

Onderzoek doen is voor ons belangrijk bij de vraag naar de effectiviteit van intervisie, zoals het onderzoek naar de toegevoegde waarde van intervisie op de beroepspraktijk van organisatiekundigen en -adviseurs. Resultaten hiervan zijn opgenomen in dit boek.

De afgelopen jaren hebben wij gekeken naar werkbare elementen die bijdragen aan de kwaliteit van intervisie, waardoor de casusinbrenger zijn eigen ideeën voor persoonlijke ontwikkeling kan formuleren en realiseren.

Een van de belangrijkste elementen is het achterwege laten van adviezen, tips of suggesties door de deelnemers. Dat is makkelijk gezegd, we spiegelen zo graag wat bij ons heeft gewerkt dat we er niet bij stilstaan dat dit voor een ander anders kan zijn.

Bij intervisie worden helpende vragen gesteld in plaats van adviezen gegeven. Is het gezegde niet: 'If you can't find the right answer, look for the right question'?

Het is niet genoeg om helpende vragen te krijgen. Voor een goede intervisie is een open houding nodig waarbij men de eigen opvattingen loslaat, zo is onze ervaring.

Goede intervisie is: vertragen, vertragen en nog eens vertragen. Dat staat haaks op waar intervisie voor sommigen over gaat: scherp analyseren, strakke feedback geven en iemands denken 'doorbreken'. Vanuit onze ervaring gaat het juist om iets anders, namelijk: door vragen te stellen de casusinbrenger de intervisievraag laten ontrafelen, zodat hij kan doorgronden waar en op welke manier hij verandering kan doorvoeren. Hij heeft tijd en rust nodig om tot nieuwe denkbeelden te komen. Daar ligt een uitdaging voor de deelnemers van intervisie om hem die ruimte ook te gunnen.

We hebben de nieuw opgedane kennis en ervaring van de manier waarop intervisie nog meer impact kan hebben in dit boek verwerkt. Ook de intervisiemethoden zijn aangescherpt en verbeterd.

Het belang van de rol van de facilitator wordt steeds groter voor de kwaliteit van de intervisiebijeenkomst. Het is verstandig daar niet al te achteloos mee om te gaan. Het is een vak en een kunde; een rol die veel vlieguren vereist. Een ervaren facilitator kan het verschil maken tussen een goede en een minder goede intervisiebijeenkomst en dus ook in de mate van leren in en met de groep.

Onderzoek doen is voor ons belangrijk bij de vraag hoe je meer uit intervisie haalt, zoals het onderzoek naar de toegevoegde waarde van intervisie op de beroepspraktijk van organisatiekundigen en -adviseurs. Toen we ons daarop voorbereidden, bleek dat er op dit terrein nog weinig onderzoek was uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek zijn opgenomen in dit boek.

Wij hopen dat dit boek niet alleen professionals, teams en organisaties verder zal stimuleren om intervisie als ontwikkelinstrument toe te passen, maar ook dat het een bijdrage zal leveren aan het samen delen van nieuwe inzichten op het betreffende vakgebied.

Bij een herziene druk kijk je terug naar de oorsprong van het schrijven van een boek. Wij hebben ervaren dat wij, evenals de tijd, intussen niet hebben stilgestaan. Er is veel geleerd, met als consequentie dat wij ook voor deze druk een intensief proces van lezen, wegen, heroverwegen en aanpassen hebben doorgemaakt. De gesprekken waren inhoudelijk scherp om de essen-

tie te raken. Waar zet je de punt? Wanneer besluit je dat dit het is? Er is echter geen punt, wij zullen altijd weer leren en verbeteren. Om deze reden vormt dit boek geen afgesloten geheel, maar heeft het opnieuw een open einde. En zo hoort dat bij professionalisering.

Een praktijkboek is handzaam, maar bestaat vooral uit tekst. Na het lezen zult u zich misschien afvragen hoe u een bepaalde methode in uw eigen intervisiegroep of organisatie kunt toepassen en of er begeleiding bij mogelijk is. Wilt u stappen maken door intervisie in te voeren als ontwikkelinstrument of heeft u andere vragen, zie hiervoor [www.praktijkintervisie.nl](http://www.praktijkintervisie.nl).

Soest, Gorinchem, februari 2021

MONIQUE BELLERSEN, INEZ KOHLMANN

---

Overal waar 'hij' wordt gebruikt, bedoelen wij ook 'zij'.

## Aanbeveling

De Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) is een beroepsvereniging die de professionalisering van leden hoog in het vaandel heeft staan. Langs diverse wegen wordt er gewerkt aan het bevorderen en het borgen van kwaliteit in de beroepsuitoefening. Zo worden er elk jaar verschillende bijeenkomsten en congressen georganiseerd, is er een gedragscode ontwikkeld en wordt er jaarlijks een prijs uitgereikt voor een boek dat in het bijzonder een bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het vak. Maar de belangrijkste bijdrage aan professionalisering betreft toch wel het stimuleren van zelfreflectie onder vakgenoten en het organiseren van hun persoonlijk leerproces. Als daaraan vanuit de vereniging geen invulling wordt gegeven, heeft al het andere weinig zin.

Een van de manieren om binnen de Orde te werken aan het vermogen tot zelfreflectie en het persoonlijke leerproces is door deel te nemen aan intervisietrajecten. Al tientallen jaren heeft onze beroepsvereniging ervaring met intervisie vóór en dóór leden. Ook worden leden van de Orde ingeschakeld om intervisie bij klantgroepen te begeleiden. Zo komt ervaring die binnen de vereniging is opgedaan ook de organisaties waarvoor wij werken weer ten goede.

*Praktijkboek Intervisie* is erop gericht het vermogen tot zelfreflectie en het persoonlijk leren van professionals te bevorderen. Als intervisie goed wordt toegepast, confronteert ze eenieder met leemtes in kennis en kunde en met (onuitgesproken en soms onbewuste) ideeën en opvattingen over de eigen professionele rol en de beperkende aannames die daar mogelijk aan verbonden zijn, met als doel: professionele ontwikkeling en persoonlijke groei.

Als voorzitter van de Orde beveel ik dit boek van harte bij u aan. De wijze waarop de verschillende methoden voor intervisie zijn te gebruiken, wordt helder voor u op een rij gezet. Hierdoor is het makkelijker een passende methode te kiezen en te variëren in het toepassen van methoden, zodat een intervisiegroep niet steeds dezelfde weg hoeft te kiezen bij het bespreken van eigen casuïstiek.

Ook een kwart eeuw na de introductie pleiten wij er vanuit de Orde nog steeds onverkort voor de inzet van intervisie als belangrijke methode om de professionaliteit in ons vakgebied te vergroten.

# Introductie

- 1 Inleiding 13
- 2 Intervisie beknopt 16
- 3 Wat is intervisie? 19

DEEL 1



## Inleiding

Professionals en organisaties hebben doelen, zoals zich ontwikkelen, kwaliteit leveren, klanten tevredenstellen, winst maken en talenten ontwikkelen. Deze doelen zijn soms lastig te bereiken. Om tot professionele ontwikkeling van jezelf, van anderen of de organisatie te komen, is intervisie onmisbaar.

Dit boek gaat over de inzet van intervisie als ontwikkelinstrument voor professionals en organisaties. Intervisie is een laagdrempelige en effectieve methodiek waar individueel en samen wordt geleerd vanuit casuïstiek uit de dagelijkse werkpraktijk. In een kleine groep professionals komt men bijeen om over een werkgerelateerd vraagstuk te praten.

Goede intervisie durft verder te gaan dan een oplossing. Het doel is zelfreflectie om te komen tot actie op het niveau van de onderliggende gedragspatronen, overtuigingen en aannames. Deze patronen kunnen ontstaan uit ervaringen waarmee mensen in hun leven worden geconfronteerd en die vervolgens onbewust een rol gaan spelen in hun werk. Inzicht krijgen in die aspecten geeft perspectief tot nieuw handelen. Als je bij dat niveau kunt komen, dan is duurzame verandering mogelijk.

Het boek is bestemd voor professionals en organisaties die zich willen ontwikkelen.

*Professionals* voelen zich verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van hun vak. Zij werken aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die hiervoor nodig zijn. Ook staan zij stil bij hoe het vak wordt uitgeoefend en wat er nodig is om henzelf verder te bekwamen. Een professional kan in een situatie terechtkomen en zich daarbij afvragen: waarom handel ik op deze manier; hoe komt het dat ik opnieuw in deze situatie terechtkom; zijn er ook andere manieren om eenzelfde resultaat te bereiken; of wat zou ik graag willen bereiken? Met intervisie kan de professional deze vragen voor zichzelf beantwoorden, krijgt hij nieuwe inzichten, en leert hij kritisch te kijken naar beter of anders werken. Op deze wijze oefent de professional actief invloed uit op het succes van zijn functioneren.

*Organisaties* staan vaak voor uitdagingen, bijvoorbeeld: het veranderen of aanpassen van de strategie, de cultuur, de processen of de organisatie zelf. Hierbij is het belangrijk gezamenlijk, met de medewerkers, toe te werken naar het realiseren ervan.

Het bespreken van casuïstiek bij intervisie levert hier een goede bijdrage aan. De ingebrachte casuïstiek kan worden gekoppeld aan de gewenste verandering. Vragen die dan kunnen spelen zijn: Wat vragen de veranderingen van mij en wat betekent dat voor het invullen van mijn functie? Hoe kan ik nog succesvoller worden binnen mijn werk? Hoe kan ik mij voorbereiden op deze veranderende toekomst? Dit onderwerp wordt vanuit een individuele casus besproken, gedeeld en vervolgens vertaalt iedere deelnemer dit vanuit een reflectie daarop naar zijn eigen werk.

Intervisie is ook een middel om onderlinge kwaliteiten binnen het team te herkennen, krachten te mobiliseren en prestaties en resultaten te verbeteren. In veel organisaties wordt in teamverband samengewerkt. Een goede samenwerking heeft een positief effect op het team, de organisatie en het resultaat. Intervisie draagt hieraan bij door bijvoorbeeld samenwerking centraal te stellen in de te bespreken casuïstiek. De teamleden leren hun eigen en elkaars kwaliteiten beter kennen en inzetten, de passie in hun werk te gebruiken en effectief bij te dragen aan de ontwikkeling van de anderen.

Het *Praktijkboek Intervisie* is zeker bestemd voor professionals die intervisie *faciliteren* of dit willen gaan leren. Een goede facilitator is noodzakelijk voor de kwaliteit, het proces en een goed resultaat van de intervisiebijeenkomst. Er zijn veel voorbeelden waarbij het effect van intervisie mager is, vaak omdat het onttaardt in een verkapte werkbespreking.

Intervisie levert denkwerk op, mag ‘pittig’ zijn en wordt zorgvuldig begeleid. Vergroot de facilitator zijn kwaliteiten, dan vergroot je de kwaliteit van intervisie en zo het effect op de gewenste ontwikkeling.

## **Opbouw van het boek**

Het *Praktijkboek Intervisie* bestaat uit vijf delen.

In deel 1, *Introductie*, wordt aangegeven wat intervisie is en hoe dit zich onderscheidt van een aantal andere professionaliseringsmogelijkheden. Er wordt een definitie van intervisie gegeven en het belang en de toepasbaarheid ervan worden toegelicht. Het deel bevat ‘Intervisie beknopt’, een praktisch overzicht van de essentie van intervisie.

Deel 2, Professionaliseren en intervisie, geeft het belang van intervisie weer in relatie tot een professionele ontwikkeling als individu en als organisatie. Intervisie wordt ingezet als individueel ontwikkelinstrument, maar ze wordt ook steeds vaker gebruikt bij een organisatieverandering of bij te bereiken organisatiedoelen. Wij benoemen de verschillende theorieën die bijdragen aan de effecten van intervisie als het gaat om leren en ontwikkelen. In dit deel wordt ook ingegaan op de verschillende niveaus van intervisie. Deze niveaus geven inzicht in de manieren waarop je diepgang kunt bereiken met intervisie en hoe je daarmee kan werken aan persoonlijke ontwikkeling.

Er wordt steeds meer gewerkt met digitale hulpmiddelen. Wij gaan in op de vraag hoe intervisie via een onlinetoevoeging kan bijdragen aan verdere professionalisering.

Deel 3 beschrijft het proces van intervisie. Hierbij wordt onder andere ingegaan op hoe je een intervisiegroep samenstelt, welke fasen er worden doorlopen, welke rollen we onderscheiden, et cetera.

Ook wordt beschreven wat bij intervisie een goede casus en intervisievraag is, omdat niet alle casussen of intervisievragen zijn te gebruiken. Er wordt een hoofdstuk gewijd aan de kracht van de vraag. Vragen stellen vormt een essentieel onderdeel binnen het proces van intervisie en dat lijkt eenvoudiger dan dat het in werkelijkheid is. Bij het stellen van vragen ervaren de deelnemers welke vragen helpen en welke niet. Het deel eindigt met reflecteren tijdens en op intervisie, iets wat vaak wordt vergeten. Dit is een extra leermoment voor de groep.

Deel 4, Intervisiemethoden, start met de Methodeselectiewijzer. Met dit hulpmiddel kan een bewuste keuze worden gemaakt voor een intervisiemethode die past bij de casus en intervisievraag van de casusinbrenger.

Er worden 27 intervisiemethoden uitgebreid beschreven. Niet alleen zijn de stappen per methode uitgewerkt, maar ook komen de voorwaarden voor het toepassen van de methoden aan de orde, wat de methode oplevert en wat de voor- en nadelen zijn. Bij iedere methode is een overzichtelijke instructiekaart opgenomen. Zo heeft iedereen na het lezen van de uitgebreide toelichting en na een aantal keren oefenen, een overzicht van de stappen die moeten worden gevolgd als je deze methode gebruikt tijdens de intervisiebijeenkomst.

Deel 5 is het Open einde. Het moedigt ons aan om door te blijven ontwikkelen op de kwaliteit van intervisie.

# Intervisie beknopt

## Intervisie

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering. In een groep van vijf tot acht professionals wordt een vraagstuk besproken uit de werkpraktijk van een van de deelnemers, de casusinbrenger. Hierbij wordt een intervisiemethode gebruikt. Via het stellen van helpende vragen, wordt de casusinbrenger geholpen inzichten te krijgen in zijn eigen vraagstuk en in nieuwe mogelijkheden tot handelen met daarbij behorende acties. Een facilitator begeleidt het leerproces. De groep komt meerdere keren bij elkaar.

## Niveaus van intervisie

- 1 *Casus*. Bespreken in termen van vraagstuk. Wat zou effectiever kunnen zijn? Wat kun je doen? De inhoud van de casus staat centraal.
- 2 *Kenmerken van handelen*. Bespreken in termen van het vraagstuk van de casusinbrenger in deze specifieke situatie. Wat is zijn stijl, welke werkwijze kiest hij en waarom? De casusinbrenger staat centraal.
- 3 *Opvattingen*. Bespreken in termen van professionele opvattingen van de casusinbrenger. Welke opvattingen spelen een rol in de casus? Welke effecten hebben deze op zijn handelen? Waarden en opvattingen staan centraal.

## Spelregels

- Stel veiligheid en vertrouwelijkheid voorop.
- Zet de casusinbrenger centraal, niet de casus.
- Gebruik een intervisiemethode.
- Contracteer afspraken.
- Stel helpende vragen en respecteer elkaar en elkaars vragen.
- Vermijd adviezen en tips.
- Zorg voor gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.
- Houd je aan de vergaderhygiëne.
- Geef verstoringen en urgentie altijd voorrang.

## De intervisiebijeenkomst

### *Vorbereiding*

De casusinbrenger bereidt een casus voor op een half A4'tje en eindigt met zijn intervisievraag: 'Mijn intervisievraag is ...'

De facilitator overlegt met de casusinbrenger over casus, intervisievraag en de te gebruiken methode. De keuze van de methode is afhankelijk van:

- het vraagstuk van de casus en de behoeften van de casusinbrenger;
- de ervaringen van de facilitator en zijn ervaringen met de methode;
- de groepsgrootte en ervaringen met intervisie van de groep;
- de tijdsduur en benodigde middelen.

De casusinbrenger stuurt de deelnemers vooraf de casus en de gekozen methode toe.

### **Fasen in het intervisieproces**

- o Voorbereiding.
  - 1 Terugblik op de vorige intervisiebijeenkomst.
  - 2 Beeld vormen van de rol van de casusinbrenger in zijn casus.
  - 3 De achtergronden van de casusinbrenger bespreken.
  - 4 Casusinbrenger benoemt zijn nieuwe inzichten.
  - 5 Casusinbrenger formuleert zijn nieuwe werkwijze.
  - 6 Reflectie op intervisie door de groep.

### **Valkuilen**

- Vragen stellen die de casusinbrenger niet helpen.
- Eigen meningen en hypothesen checken.
- Adviezen, tips en suggesties geven.
- In een 'beauty contest' vervallen.
- Gebrek aan pittigheid.
- Vluchten in regelzaken of gezelligheid en daardoor stiltes vullen.
- Psychologiseren.
- Invullen voor een ander.
- Blijven hangen in inzichten, niet doorpakken naar een nieuwe aanpak.
- Geen variatie in methoden.

### **Eindigen met een reflectie op de intervisiebijeenkomst**

- Welke inzichten hebben de deelnemers opgedaan en wat willen zij hiermee doen?
- Wat is het effect van de toegepaste methode voor het proces van intervisie?
- Hoe was het leren en werken met elkaar in de intervisiegroep?

## Wat is intervisie?

*Mensen raken niet verstoord door de dingen die gebeuren, maar door de manier waarop ze ernaar kijken.*

EPICLETUS, *Griekse filosoof*

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij professionals een beroep doen op hun collega's of vakgenoten om inzicht te krijgen in werkgerelateerde vraagstukken. In een vaste groep wordt een casus, met een intervisievraag van een van de deelnemers, de casusinbrenger, besproken. De bijeenkomst wordt begeleid door een facilitator en er wordt een intervisiemethode gevolgd. De deelnemers dragen geen oplossingen aan, maar stimuleren de casusinbrenger door - vooral helpende - vragen te stellen om, vanuit zijn eigen oplossend vermogen, inzicht te krijgen in zijn eigen vraagstuk. Vanuit dit inzicht bedenkt hij alternatieven voor nieuw handelen en zet deze om in te ondernemen acties.

Het doel van intervisie is zicht te krijgen op de eigen rol, het eigen gedrag en de eigen stijl van werken, maar ook inzicht te verkrijgen in de opvattingen en overtuigingen die in het werk - vaak onbewust - een rol spelen. Daarmee doe je nieuwe inzichten op en wordt het mogelijk het eigen gedrag te herkennen en aan een situatie aan te passen. Dat maakt je als professional effectiever. Bij intervisie staan vraagstukken rondom werk en de persoonlijke of professionele opvattingen die daarop van invloed zijn centraal.

Deelnemers aan een intervisietraject willen via reflectie verder leren en persoonlijke ontwikkeling mogelijk maken. Dat doen zij door zich bewust te worden van de eigen persoonlijke stijl en opvattingen in het werk. Deze zijn vaak leidend in de wijze waarop iemand zich gedraagt. De eigen, impliciete overtuigingen die je in je werk sturen, noemen wij verborgen bestuurders. Tijdens intervisie helpt men elkaar bij het ontdekken en expliciteren van deze verborgen bestuurders. Daardoor kunnen persoonlijke verbeteringen worden bereikt. De bewustwording vraagt tijd, omdat het lastig kan zijn opvattingen los te laten en hiervoor nieuwe in de plaats te laten komen.

Een kenmerk van intervisie is dan ook dat er wordt vertraagd. De vertraging is noodzakelijk voor de casusinbrenger, die de tijd moet nemen en krijgen om te begrijpen waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Hij zal zijn

vraagstuk willen ontrafelen door het van verschillende kanten te bekijken, door zich te realiseren dat zijn eigen opvattingen wellicht bijdragen aan het vraagstuk, deze te herwaarderen, nieuwe inzichten te formuleren en te bedenken op welke wijze hij kan veranderen. Ook de deelnemers hebben tijd nodig. Zij moeten afstand nemen van hun eigen opvattingen die ervoor zorgen dat zij vragen stellen die zij zelf belangrijk vinden. Het gaat er juist om vragen te stellen die relevant zijn voor de casusinbrenger.

Reflectie speelt een belangrijke rol bij professionele ontwikkeling; het is dan ook een onmisbaar onderdeel van intervisie. Iedere intervisiebijeenkomst wordt afgesloten met een reflectie waarin wordt gefocust op dat wat er is geleerd. Hoe reflectie werkt, laat Donald Schön zien. In zijn boek *The reflective practitioner*<sup>1</sup> koppelt hij professionaliteit aan het zogenoemde ‘ervaringsleren’, waarbij men zich bewust wordt van de onbewuste kennis en leert van ervaringen. Als professional ben je voortdurend in dialoog met je omgeving. De vraagstukken die zich voordoen zijn geen standaardissues, maar kennen vaak complexe kenmerken en vragen om eigen oplossingen. Naar die oplossingen moet worden gezocht. Door bewust te reflecteren kan iemand zijn ervaring vanuit de theorie binnen de context van zijn professie plaatsen. Hierdoor worden theorie en praktijk verbonden. Het is een cyclisch patroon van integratie van ervaringen en de hieruit geleerde lessen bewust toepassen in de praktijk. Schön maakt bij reflectie het volgende onderscheid:

*Reflection in action*, waarbij wordt gereflecteerd op het gedrag op het moment dat het zich voordoet, met als doel de daaropvolgende actie te verbeteren. Dat is herkenbaar als je bijvoorbeeld afvraagt: wat gebeurt er nu? Wat kan ik doen om dit te veranderen?

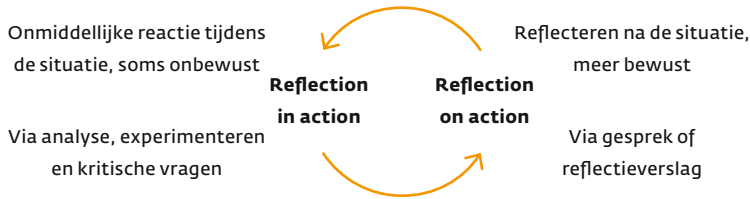
*Reflection on action*, waarbij wordt gereflecteerd nadat het gedrag zich heeft voorgedaan, achteraf, met als doel dit te analyseren en zo inzichten te verkrijgen om eigen gedrag in de toekomst te verbeteren. Dat is herkenbaar als je bijvoorbeeld na afloop van een verhitte discussie het eigen handelen evalueert in relatie tot de resultaten van het gesprek.

Bij intervisie reflecteren we ‘on action’, waarbij een vraagstuk wordt besproken aan de hand van een casus. Men kijkt terug op een situatie waarin het eigen gedrag een rol speelde en waarover de casusinbrenger een intervisievraag heeft gesteld. Tijdens de intervisiebijeenkomst vormen zich nieuwe inzichten

---

1 Schön, D. (1984). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Jackson, TN: Ingram Publisher Services.

FIGUUR 1 Reflection Theory (bron: Schön, 1983)



en wordt er gezocht naar alternatieven voor het eigen gedrag. Deze worden vervolgens in experimenten of tijdens andere acties beproefd. Deze acties zijn weer onderwerp van nieuwe reflecties. Door bewust te reflecteren op een situatie (*reflection on action*) kunnen deelnemers inzichten krijgen en worden ze gestimuleerd meer te reflecteren tijdens het moment (*reflection in action*). Het geeft deelnemers de mogelijkheid bewust te kiezen voor effectief gedrag.

## Andere begrippen

Bij het spreken over professionalisering is intervisie een van de begrippen die wordt gehanteerd. Onder de noemer intervisie worden elders andere begrippen gebruikt die een heel ander doel dienen, bijvoorbeeld: intercollegiale consultatie, coaching en supervisie. Zij worden in gesprekken soms onterecht gelijkgesteld aan intervisie. Dat kan verwarrend overkomen voor iemand die besluit aan intervisie te gaan doen. Om in het kader van je professionalisering de verschillen te kunnen herkennen, lichten we er enkele toe.

### Intercollegiale consultatie

Intercollegiale consultatie richt zich op een groep vakgenoten en heeft als doel iemands professionaliteit te vergroten door zijn persoonlijke ervaringen en vraagstukken met betrekking tot zijn vak/werk te bespreken en daaraan een waarde of oordeel te koppelen.

Hiermee wordt bereikt dat professionele werkwijzen, die vaak voorkomen in de branche, worden bewaakt en bevorderd. Deze vorm heeft een toetsend en beoordelend karakter, omdat juist vaktechnische kennis, procedures, professioneel handelen en beroepsopvattingen worden besproken. Intercollegiale consultatie verschilt met intervisie vanwege het toetsende en beoordelende karakter ervan. Dat ontbreekt bij intervisie, omdat intervisie er juist op is gericht de eigen stijl en opvattingen in het werk zelf te ontdekken.



### Coaching

Volgens de Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) is coaching een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach interactief de gecoachte aanzet tot effectief gedrag door:

- bewustwording en persoonlijke groei;
- meer zelfvertrouwen te ontwikkelen;
- de eigen mogelijkheden te exploreren, ontwikkelen en toe te passen.

De coachee leert en de coach begeleidt dit leerproces. Binnen het coachings-traject worden de doelen vooraf bepaald. Het doel van coaching is bijvoorbeeld de persoonlijke effectiviteit van de coachee te vergroten. Hij wil bepaalde problemen beter kunnen oplossen en meer balans in zijn leven brengen. Persoonlijke coaching leert hem zijn krachten en talenten (weer) zien. Het betreft een vertrouwelijk traject tussen coach en coachee.

De rol van coach is een andere dan die van facilitator van intervisie. De coach voert een gesprek over sterkten, zwakten en ontwikkelactiviteiten van de coachee en maakt duidelijke afspraken om te komen tot grotere effectiviteit. Bij intervisie staan alleen de casus, de intervisievraag en methode vooraf vast. De facilitator zorgt voor het toepassen van de methode en ruimte voor de casusinbrenger om nieuwe inzichten op te doen.

### Supervisie

Supervisie is een beroepsgerichte, individuele begeleiding waarbij via een systematische aanpak wordt geleerd van de concrete vraagstukken die de betrokkene in zijn werksituatie ervaart. Het gaat er hier om te reflecteren op (eigen) werkervaringen om zo te komen tot beter functioneren. Supervisie wordt begeleid door een supervisor. Dat is iemand die meer weet over de inhoud van het vraagstuk of iemand die een andere hiërarchische positie inneemt. Dat is anders dan bij intervisie, waar de verhoudingen vergelijkbaar zijn en er in een groep wordt gewerkt.

## Helpende vragen

### Korte omschrijving van de methode

Gedurende de dag stellen we veel vragen, aan onszelf, maar vooral ook aan anderen, met als doel zinvolle informatie te vergaren.

Intervisie gaat over de ander helpen door goede vragen te stellen. Goede vragen zijn vragen die helpen. Met de methode Helpende vragen wordt inzicht verkregen in het stellen van vragen en het effect van vragen tijdens intervisie. Dat inzicht is tweërlei: er ontstaat inzicht in het motief van diegene die de vraag stelt en er ontstaat inzicht in wat de vraag teweegbrengt.

Helpende vragen is ook een leermethode. Het vergroot de kwaliteit van vragen stellen in de intervisiegroep en ook in andere (werk)situaties.

De methode vraagt van de casusinbrenger goed te beseffen wat de vraag met hem doet en of deze helpend is bij het bespreken van de betreffende casus. Veel vragen die de deelnemers stellen, hebben te maken met de wens zelf informatie te krijgen over de context van de casus. Deze informatie is voor de casusinbrenger al bekend en heeft dan ook geen toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld: hoe groot is het bedrijf, hoe lang duurt dit project al, of: wie is je opdrachtgever? We noemen dit gemakshalve nieuwsgierigheidsvragen. Dit soort vragen dat de deelnemers stellen, zijn er niet direct op gericht de casusinbrenger te helpen.

Een bekend gegeven is dat het als storend kan worden ervaren als je samen met een collega een gesprek voert met bijvoorbeeld een klant, en jouw gedachtepatroon rondom de te stellen vragenreeks wordt onderbroken door een vraag van je collega. Deze blijkt een ander vragenpatroon te bezitten. Op het moment van het stellen van je vragenreeks zit je aandacht niet bij de antwoorden die worden gegeven en waarop je kunt inspelen, maar bij de vragen die je wilt stellen.

Helpende vragen stellen vraagt erom de aandacht bij de casusinbrenger te houden en in te spelen op wat hij antwoordt en op zijn non-verbale gedrag, om zo zijn denkproces te kunnen ondersteunen.

Essentie van de methode	Het bewust gebruiken van helpende vragen en keuze bij casusinbrenger
Extra voorbereiding en benodigde middelen	Variante 1: exemplaar 75 <i>Helpende Vragen Spel</i>
Talig/minder talig	Talig
Concreet/verken-nend	Verken-nend
Tijdsduur	1,5 uur
Groeps-grootte	5-8 personen
Ervaring met faciliteren van intervisie	+
Kennis en ervaring met faciliteren van deze methode	-
Vereiste ervaren-heid groep	-

De methode brengt met zich mee dat de intervisiegroep de kwaliteit van vragen stellen sterk kan verhogen. De casusinbrenger heeft zelf de regie in handen om het succes van de intervisie voor hem groter te maken. Hij kan namelijk aangeven of hij een gestelde vraag als helpend of niet helpend ervaart voor zijn situatie. Niet-helpende vragen krijgen verder geen aandacht en worden niet beantwoord. Dit is voor de deelnemer directe feedback op de vragen die hij stelt en op het gedachtespoor dat hij volgt.

De methode Helpende vragen kent ook een variant waarin gebruik wordt gemaakt van het *75 Helpende Vragen Spel*. Deze kaarten met open vragen kunnen nieuwe inzichten geven in het vragenrepertoire of ontwikkelperspectief. Het spel maakt het mogelijk helpende vragen tijdens gesprekken te stellen. Iedere vraag kan een helpende vraag zijn mits de ander deze als helpend ervaart. Het spel bestaat uit 75 kaarten, inclusief twee blanco kaarten voor eigen vragen. De kaarten zijn een hulpmiddel bij intervisie maar ook bij andere gesprekken, zoals ontwikkelgesprekken of coaching.

Voor de methode Helpende Vragen is de volgende variant beschreven:

- variant 1: *75 Helpende Vragen Spel*.

### **Wat levert de methode Helpende Vragen op?**

Er ontstaat inzicht in de diversiteit van vragen en het effect ervan op de casusinbrenger. Om iets te weten te komen, zijn er vele wegen die naar Rome leiden; er zijn tal van manieren om een vraag te stellen. Het ervaren en toepassen van een variatie daarin is verrijkend, omdat zo het eigen vragenrepertoire kan worden uitgebreid. Niet alleen voor intervisie maar ook direct toe te passen in de eigen werkomgeving.

De casusinbrenger merkt dat hij de neiging heeft een vraag bijna automatisch te beantwoorden. Bij helpende vragen ervaart hij dat het werkt om zichzelf af te vragen of hij iets aan een gestelde vraag heeft en dit vervolgens terug te koppelen naar de deelnemer die de vraag stelt: Helpt de vraag of helpt deze niet?

Met behulp van het *75 Helpende Vragen Spel* kan de intervisiegroep haar repertoire van vragen uitbreiden en de kwaliteit hiervan groter maken.

## Voor- en nadelen van de methode

### VOORDELEN

- Met deze methode wordt er directe feedback gegeven op de gestelde vragen. Daarmee ontstaat inzicht in het effect van een vraag die wordt gesteld. De opbrengst gaat verder dan voor de casusinbrenger alleen; ook de deelnemers ervaren en oefenen vragen die bijdragen. De casusinbrenger helpt de deelnemers met zijn antwoorden bij het leren of een vraag helpend is of niet.
- Helpende vragen worden sneller geaccepteerd door de casusinbrenger. Door alleen maar helpende vragen te ontvangen, zijn de snelheid en impact van de vragen groter. Dit leidt tot een effectieve intervisie.
- De methode geeft versnelling aan de intervisie. Door niet-helpende vragen geen aandacht te geven, wordt minder tijd besteed aan het beantwoorden van vragen die er niet toe doen en in de ogen van de casusinbrenger geen effect hebben.
- Tegelijkertijd werkt de methode vertragend. Door de vragen te herhalen zorgt de facilitator voor een ‘denkpauze’ bij de casusinbrenger die daarin kan overwegen of een vraag helpt of niet.
- De casusinbrenger ervaart een grote mate van regie bij deze methode en voelt niet de druk om overal op te antwoorden als het niet als relevant wordt ervaren.
- De methode is ook geschikt voor beginnende groepen.
- Het *75 Helpende Vragen Spel* geeft een nieuwe reeks voorbeelden van vragen om het eigen repertoire te verbreden.

### NADELEN

- Voor de deelnemers kan de methode in het begin stagnerend werken. Zij worden uit hun comfortzone getrokken, omdat sommige vragen niet helpend blijken te zijn voor de casusinbrenger en daardoor onbeantwoord blijven.
- De casusinbrenger kan het gevoel krijgen de volgende vraag toch als helpend te ‘moeten’ ervaren als hij eerdere vragen als niet helpend heeft bestempeld.
- Deelnemers kunnen ervan overtuigd zijn dat er ergens ‘toch nog wat zit’ en dat de casusinbrenger daar niet op wil antwoorden als deze aangeeft dat de vraag niet helpend is.
- Soms weet iemand geen vraag te bedenken die helpend is. Dat kan als ‘falen’ worden ervaren. Het is goed te beseffen dat gestelde vragen helpen of niet helpen in deze specifieke casus.

## Valkuilen

- Het toch automatisch en loyaal beantwoorden van vragen door de casusinbrenger, terwijl die niet helpend zijn. Voor sommige casusinbrengers is het lastig een vraag als niet helpend te betitelen, omdat ze het moeilijk vinden directe feedback te geven.
- De aandacht van de facilitator gaat bij het stellen van helpende vragen naar de deelnemers, terwijl zijn aandacht juist bij de casusinbrenger moet blijven.

## Voorwaarden voor gebruik

De methode vraagt om een helpende en open houding naar de ander toe. We zijn erg geneigd vanuit onszelf te denken in plaats van vanuit de casusinbrenger. De deelnemers moeten het zien als een mogelijkheid tot leren; het moet geen competitie worden wie de meeste of best helpende vragen stelt.



GROEPSGROOTTE: Vijf tot acht personen.



TIJDSDUUR: Anderhalf uur.



EXTRA VOORBEREIDING EN BENODIGDE MIDDELEN: Variant 1: *75 Helpende Vragen Spel* (Bellersen & Kohlmann, 2016).

### Wat zijn helpende vragen?

Helpende vragen zijn vragen die het denkproces stimuleren. De facilitator vraagt de casusinbrenger na iedere gestelde vraag deze even te laten bezinken en dan aan te geven of het voor hem een helpende of niet-helpende vraag is. Een helpende vraag zet aan tot nadenken. De vraag ontsluit nieuwe informatie, roept nieuwe vragen op en zet aan tot denken.

De casusinbrenger is meestal geneigd om – bijna automatisch – op vragen te antwoorden. Het loont de moeite iets langer bij een vraag stil te blijven staan en te onderzoeken of de vraag iets teweegbrengt. Hij vraagt zich af: heb ik hier wat aan? Zet dit mij tot nadenken?

Enkele suggesties voor vragen:

- Wat betekent dit nu echt voor jou?
- Wat is de kans die er ligt?
- Hoe kun je er anders naar kijken?

- Hoe kijk jij naar jouw rol in de situatie?
- Wat maakt dat dit een lastig vraagstuk is?

Uit: Bellersen & Kohlmann, 75 *Helpende Vragen Spel*, 2016.

## Stappen

### STAP 1 *Vorbereiding*

De casusinbrenger heeft vooraf overleg met de facilitator over zijn casus, intervisievraag en de keuze van de methode. Hij bereidt de casus voor in enkele zinnen en eindigt met zijn intervisievraag: 'Mijn vraag is ...'

Hij stuurt de casusbeschrijving, intervisievraag en de naam van de methode ruim voor de intervisiebijeenkomst naar de deelnemers en facilitator.

Intervisie begint met het terugkijken op de casus van de vorige keer. De facilitator vraagt aan de casusinbrenger van de vorige keer wat hij heeft gedaan met de inzichten en hoe dat uitpakte.

### STAP 2 *Beschrijving van de casus*

De casusinbrenger licht zijn casus in enkele zinnen kort toe. Hij eindigt met de vraag die hij zichzelf stelt over deze casus. Deze wordt op een flip-over geschreven.

### STAP 3 *Helpende vragen formuleren*

De deelnemers schrijven voor zichzelf een aantal vragen op die zij willen stellen. Indien de groep erg ervaren is in het stellen van helpende vragen, kunnen vragen ook gesteld worden zonder ze vooraf op te schrijven.

De facilitator legt de methode uit. Hij vraagt de casusinbrenger na iedere gestelde vraag deze even te laten bezinken en dan aan te geven of het voor hem een helpende of niet-helpende vraag is. Een helpende vraag stimuleert het denken van de casusinbrenger over zijn vraagstuk. De vraag ontsluit nieuwe informatie, roept nieuwe vragen op en zet aan tot denken. Een vraag die niet helpend is, wordt niet beantwoord.

### STAP 4 *Helpende vragen stellen (ronde 1)*

Een deelnemer stelt zijn eerste vraag.

De casusinbrenger laat de vraag in stilte op zich inwerken. De facilitator herhaalt de vraag. Het doel hiervan is te vertragen en de casusinbrenger in de gelegenheid te stellen te kijken of de vraag hem helpt. Het herhalen van

de vraag lijkt voor de facilitator al snel overbodig of zelfs enigszins irritant, maar het geeft de casusinbrenger ruimte om de vraag te overwegen.

Daarna vraagt de facilitator of de vraag helpend is of niet. De casusinbrenger is geneigd een vraag al snel als helpend te zien. Het is de taak van de facilitator om hem de gelegenheid te geven de vraag echt te ervaren en te beslissen of de vraag helpt of niet.

Alleen als de vraag helpend was, geeft de casusinbrenger antwoord op de vraag. Dat betekent dat vragen die niet helpen niet worden beantwoord.

De volgende deelnemer stelt een vraag en dezelfde stappen worden doorlopen. Als de vragen van de verschillende deelnemers op elkaar lijken kunnen deze toch worden gesteld.

De deelnemers stellen om de beurt vragen.

De facilitator checkt aan het eind van deze stap bij de casusinbrenger of de intervisievraag moet worden gewijzigd.

#### **STAP 5** *Helpende roddelronde (optie)*

Als het stilvalt of het lastig is vragen te stellen, kan de facilitator besluiten als optie een helpende roddelronde in te voegen. Hiervoor kan alleen worden gekozen met instemming van de casusinbrenger. Dit kan nieuwe inzichten geven voor de casusinbrenger en voor de deelnemers die dit kunnen gebruiken om nieuwe vragen te stellen. Van belang bij het helpend roddelen is dat deelnemers samen bespreken waar de focus voor de volgende stap van de helpende vragen op kan liggen.

Helpend roddelen kan men op twee manieren doen:

- 1 Helpend roddelen met een oordeelsvormende focus.
- 2 Helpend roddelen met een opbouwende focus.

Zie voor een beschrijving van de methode Roddelen (methode 22).

#### **STAP 6** *Essentie van het vraagstuk*

Als alle vragen zijn gesteld, formuleert iedere deelnemer de essentie van de casus. Daarvoor verplaatst hij zich in de positie van de casusinbrenger en formuleert vanuit diens optiek de essentie. Dat begint met: 'Mijn vraagstuk is ...'

De deelnemers delen de essenties met de casusinbrenger. Deze noteert, er is geen discussie. De casusinbrenger krijgt hierdoor extra input voor het benoemen van eigen inzichten in stap 8.

**STAP 7** *Helpende vragen stellen (ronde 2)*

Er volgt een tweede ronde met vragen. Als een deelnemer het lastig vindt een helpende vraag te formuleren, dan kan hij aangeven wat zijn intentie is en aan de groep vragen hem te helpen de vraag te formuleren.

**STAP 8** *Inzichten casusinbrenger en nieuwe aanpak*

De casusinbrenger geeft aan welke nieuwe inzichten hij heeft opgedaan en wat dit voor hem betekent. Daarna benoemt hij wat hij wil gaan veranderen in zijn handelen en hoe hij dat wil doen. Welke acties kan hij ondernemen om dat te bereiken?

De deelnemers helpen hem zijn voornemens te concretiseren door vragen te stellen. Er wordt niet gediscussieerd.

**STAP 9** *Inzichten deelnemers*

Iedere deelnemer schrijft voor zichzelf de eigen verkregen inzichten op. Wat heb je geleerd van de casus en intervisievraag? Welke andere inzichten heb je opgedaan? Wat heb je geleerd van deze methode?

De opgedane inzichten worden gedeeld met de anderen.

**STAP 10** *Reflectie op intervisie*

De facilitator reflecteert met de casusinbrenger en de deelnemers op de intervisiebijeenkomst. De reflectie is gericht op:

- de casus als leersituatie;
- het effect van de toegepaste methode;
- het werken met elkaar in de intervisiegroep.

Het maken van een reflectieverslag na de intervisie kan zorgen voor verdieping in het leren.

**VARIANT 1** **75 Helpende Vragen Spel**

De gewijzigde stappen ten opzichte van de methode worden hierna beschreven. Hierbij is het *75 Helpende Vragen Spel* noodzakelijk.

**STAP 1** *Vorbereiding***STAP 2** *Beschrijving van de casus*



**STAP 3** *Helpende vragen stellen (ronde 1)*

De facilitator kan besluiten om door de deelnemers ook andere vragen te laten stellen dan alleen de kaarten, indien hier een aanleiding voor is. Bijvoorbeeld om door te vragen.

De deelnemers selecteren enkele vragen uit het spel die zij relevant vinden voor het vraagstuk van de casusinbrenger. Deze vragen worden om beurten gesteld. Helpt de vraag, dan legt de casusinbrenger het kaartje voor zich neer met de vraag naar boven. Helpt de vraag niet, dan wordt deze op een aparte stapel gelegd. Het kan zijn dat een deelnemer in een latere fase uit deze stapel toch nog een vraag wil stellen. Helpt de vraag, dan gaat hij alsnog naar de 'helpende kant'. Zo geven de kaartjes inzicht welke vragen hebben geholpen en welke niet. De deelnemers kunnen doorvragen in de richting die als helpend wordt ervaren.

Alle gestelde vragen worden naast elkaar op de tafel gelegd. Daarmee wordt de vragenlijn zichtbaar en de richting die deze volgt. Dit inzicht kan aanknopingspunten geven voor nieuwe vragen; daarnaast geeft het de casusinbrenger inzicht in zijn eigen vragenpatroon. Men kan doorgaan op de lijn van de vragen of een nieuwe richting inslaan door nieuwe vraagrichtingen te verkennen via aan te leggen zijtakken aan de vragenlijn.

De deelnemers hanteren alleen de vragen uit het *75 Helpende Vragen Spel*. Hierdoor worden zij zich bewust van de eigen vragen die men stelt en uitgedaagd deze te verrijken met nieuwe vragen. De kaarten en een stippellijn kunnen worden ingezet voor een eigen vraag.

**STAP 4** *Herformulering vraag*

De facilitator vraagt aan de casusinbrenger of hij de interviewvraag wil aanpassen of wijzigen.

**STAP 5** *Helpende vragen stellen (ronde 2)*

De deelnemers selecteren kaarten en stellen de vragen.

**STAP 6** *Inzichten casusinbrenger en nieuwe aanpak***STAP 7** *Inzichten deelnemers***STAP 8** *Reflectie op interview*

De facilitator reflecteert met de casusinbrenger en de deelnemers op de interviewbijeenkomst. Naast de onderwerpen voor reflectie uit variant 1 kan er ook reflectie plaatsvinden over de aard van de gestelde vragen.

De groep kan een gesprek hebben over:

- Welke soort vragen zijn er gesteld?
- Welke vragen heb jij gesteld?
- Welke vragen had jij willen stellen?
- Welke vragen hebben echt geholpen?
- Welke vraag was het meest treffend?
- Bij welke vragen bestond de wens erop door te vragen?
- Welke vraag is niet gesteld?
- Welke vragen leverden weerstand op?
- Welke vraag gaf nieuwe inzichten?
- Welke vraag gaf versnelling?

#### LITERATUUR

- Verhoeven, W. (2010). *De kunst van het vragenstellen*. Aarle-Rixtel: Associatie voor Coaching.
- Bellersen, M. & Kohlmann, I. (2016). *75 Helpende Vragen Spel*. Deventer: Management Impact.

#### OVER DE AUTEURS

*Monique Bellersen* en *Inez Kohlmann*, de auteurs van dit *Praktijkboek Intervisie*, hebben vanuit hun ervaring met intervisie deze methode ontwikkeld. Helpende vragen zijn essentieel om tot goede intervisie en duurzame verandering te komen.

Voor meer informatie zie: [www.praktijkintervisie.nl](http://www.praktijkintervisie.nl)

## Helpende vragen

### **Stap 1 Voorbereiding**

Casusinbrenger (CI) bereidt de casus voor. Hij stuurt de beschreven casus en interviewvraag vooraf toe aan de deelnemers (DN) en facilitator (F). F en CI hebben vooraf overleg gehad over de casus en keuze van de methode. F vraagt aan CI van de vorige keer wat hij heeft gedaan met de opgedane inzichten en hoe dat uitpakte.

### **Stap 2 Beschrijving van de casus**

F legt de methode uit en instrueert CI en DN. De CI vertelt zijn casus in een aantal zinnen en eindigt met zijn interviewvraag.

### **Stap 3 Helpende vragen formuleren**

DN formuleren voor zichzelf te stellen vragen.

### **Stap 4 Helpende vragen stellen (ronde 1)**

DN stellen vragen. CI laat vragen om beurten op zich inwerken en bepaalt, zonder antwoord te geven, of de vragen helpend zijn. Alleen indien helpend wordt een antwoord gegeven.

### **Stap 5 Helpende roddelronde (optie)**

F kan een roddelronde invoegen voor nieuwe inzichten. CI moet instemmen.

### **Stap 6 Essentie van het vraagstuk**

Als alle vragen zijn gesteld formuleren DN individueel de essentie van de casus. De essenties worden gedeeld zonder discussie.

### **Stap 7 Helpende vragen stellen (ronde 2)**

Tweede vragenronde. Eventueel elkaar helpen met formuleren.

### **Stap 8 Inzichten casusinbrenger en nieuwe aanpak**

CI formuleert nieuwe inzichten, wat hij wil veranderen in zijn handelen en welke acties hij zich voorneemt. DN helpen door vragen te stellen. Geen discussie.

### **Stap 9 Inzichten deelnemers**

DN schrijven eigen verkregen inzichten op en delen deze.

**Stap 10 Reflectie op intervisie**

F reflecteert met de CI en DN op de intervisiebijeenkomst.

**VARIANT 1 75 Helpende Vragen Spel**

De gewijzigde stappen ten opzichte van de methode worden hierna per stap beschreven. Noodzakelijk is het *75 Helpende Vragen Spel*.

**Stap 1 Voorbereiding****Stap 2 Beschrijving van de casus****Stap 3 Helpende vragen stellen (ronde 1)**

DN selecteren enkele vragen uit het spel die zij relevant vinden voor het vraagstuk van de CI. Deze vragen worden om beurten gesteld. Helpt de vraag, dan legt de CI het kaartje voor zich neer met de vraag naar boven. Helpt de vraag niet, dan wordt hij op een aparte stapel gelegd. Alle gestelde vragen worden naast elkaar op de tafel gelegd.

**Stap 4 Herformulering vraag**

F vraagt aan CI of hij de intervisievraag wil aanpassen of wijzigen.

**Stap 5 Helpende vragen stellen (ronde 2)**

DN selecteren kaarten en stellen hun vragen.

**Stap 6 Inzichten casusinbrenger en nieuwe aanpak****Stap 7 Inzichten deelnemers****Stap 8 Reflectie op intervisie**

F reflecteert met de CI en de DN op de intervisiebijeenkomst.

## Over de auteurs

MONIQUE BELLERSEN EN INEZ KOHLMANN zijn organisatieadviseurs en actief op het terrein van intervisie. Zij hebben de ambitie intervisie als professionaliseringsinstrument voor individu, team en organisaties verder te ontwikkelen en te introduceren. Zij zijn initiatiefnemers van een internationaal netwerk op het terrein van intervisie waarbij kennisuitwisseling centraal staat.

MONIQUE BELLERSEN CMC is in haar werk gericht op het functioneren van (mensen in) organisaties door het aansturen van vernieuwingen en het vinden van creatieve richtingen en oplossingen. De ontwikkeling van een ondernemerschap en een verbetering van de verhouding tot de markt staan daarbij centraal.

Tegen de economische stroom in is zij al vroeg in haar loopbaan gestart met het opzetten van een succesvol organisatieadviesbureau. Vanuit een veelheid en diversiteit aan projecten en opdrachten heeft ze ervaring opgebouwd met complexe en maatschappelijk relevante vraagstukken. Haar ervaring ligt in de zakelijke dienstverlening en overheid, vooral op het terrein van klantgericht ondernemen en organiseren.

Zij daagt zichzelf steeds uit om grenzen te verleggen en door nieuwe verbindingen aan te gaan kansen te zien als ondernemer. Zo was zij in China actief als gastdocent en hielp ze Nederlandse ondernemers bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen in Azië. Het feit dat zij Chinees heeft leren spreken (basic) heeft bijgedragen aan het succes.

Zij wordt gevraagd als interim-bestuurder; haar belangstelling hiervoor komt ook tot uitdrukking in het programma 'Besturen onder druk', waarin bestuurders uit maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven reflecteren op vraagstukken die zij in hun rol als bestuurder tegenkomen.

Daarnaast begeleidt zij intervisiegroepen en geeft opleidingen, workshops en presentaties hierover in binnen- en buitenland.

Publicatie: 'Projectmanagement' in *Modellenboek beleidsplannen* (1998) VO en BVE.  
Boeken: *Leiderschap in het onderwijs* (2009), *Praktijkboek Intervisie* (2009, 2013), *Intervision dialogue methods in action learning* (2016), *75 Helpende Vragen Spel* (2016).



INEZ KOHLMANN MCM CMC focust zich op (persoonlijk) leiderschap, talentontwikkeling en veranderprocessen bij professionals, in teams en organisaties. Haar creatieve aanpak zorgt voor duurzame resultaten. Haar passie ligt op het gezamenlijk verbeelden van het gewenste doel met haar klanten en het bepalen en implementeren van passende interventies. Tevens is zij coach en specialist op het gebied van intervisie. Sinds 1990 werkt zij als zelfstandig adviseur in een netwerk van collega's.



Zij is verbonden aan de HAN University of Applied Science, bij het zwaartepunt Smart Region en lectoraat Smart Business, waar kennis over nieuwe digitale technologieën toegankelijk en toepasbaar wordt gemaakt voor onderwijs en bedrijfsleven.

Sinds 2001 is zij lid van de Werkgroep Intervisie van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs.

Haar ondernemende, innovatieve en soms pittige aanpak zorgt voor een collectief en duurzaam resultaat. Daarbij staan luisteren en het stellen van vragen voorop en motiveert ze op authentieke wijze.

Klanten beschrijven haar als authentiek, verrassend, zakelijk, gedreven en enthousiasmerend. Zij spreekt de taal van het bedrijfsleven alsook van overheden en kennisinstellingen, en benoemt wat er aan de orde is.

Van haar hand verschenen diverse publicaties:

Artikelen opgenomen in de boeken van de Management Essay Prijsvraag van De Baak, *Verandermanagement* (2005), *Wat doen organisaties met mensen* (2006). Ook heeft zij een artikel geschreven in het boek *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit* (2009).

Boeken: *Praktijkboek Intervisie*, (2009, 2013), *Intervision dialogue methods in action learning* (2016), *75 Helpende Vragen Spel* (2016).

- **Wat is de grootste uitdaging die jij op dit moment hebt?**
- **Wat wil je betekenen voor de omgeving waar je deel van uitmaakt?**

Vragen kunnen soms meer impact hebben dan een antwoord kan geven. Zij spelen een belangrijke rol bij intervisie.

Intervisie wordt gebruikt voor persoonlijke en professionele groei. Ook kan het een instrument zijn bij organisatieverandering. Een geslaagde intervisie legt in relatief korte tijd onderliggende (gedrags)patronen bloot die in het werk een rol kunnen spelen. Het confronteert deelnemers met uitdagingen in hun kennis en kunde en het brengt aannames over hun professionele rol naar boven. Daardoor draagt intervisie niet alleen bij aan de vakinhoudelijke deskundigheid, maar verbetert ook je persoonlijk functioneren.

In *Praktijkboek Intervisie* laten de auteurs zien hoe dit in de praktijk werkt. Het is een praktijkboek, je kunt er direct mee aan de slag. Deze derde editie gaat dieper in op het proces van intervisie, het leren bij intervisie en kwaliteitsbepalende voorwaarden. Wat is relevant voor een succesvolle intervisie? Centraal staat de kracht van het stellen van vragen. Dat lijkt makkelijk, maar het stellen van een goede vraag die de ander helpt, is een uitdaging. De 27 intervisiemethoden en de Methodeselectiewijzer zijn aangescherpt door de ervaringen die ermee zijn opgedaan.

**Monique Bellersen en Inez Kohlmann** zijn beiden actief als organisatieadviseur en facilitator. Zij begeleiden organisaties bij intervisie en doen onderzoek naar de toegevoegde waarde van intervisie bij individu en organisatie. Ook zijn zij actief om intervisie internationaal op de kaart te zetten.

