

INTERVISIE ... EEN WEG NAAR VERANDERING

INTERVISIE ...
EEN WEG NAAR VERANDERING

CHRIS VAN DAM



Antwerpen – Cambridge

Intervisie ... een weg naar verandering
Chris Van Dam

© 2016 Intersentia
Antwerpen – Cambridge
www.intersentia.be

Omslagbeeld: © supirloko89 – Shutterstock

ISBN 978-94-000-0746-8
D/2016/7849/145
NUR 163/770

Alle rechten voorbehouden. Behoudens uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever.

*Paulo Coelho (auteur),
Alain de Botton (filosoof),
Morihei Ueshiba (grondlegger aikido),
David Lynch (regisseur),
Tindersticks (alternatieve rockband),
Peter Broderick (multi-instrumentalist),
Rinus Van de Velde (kunstenaar),
Enki Bilal (striptekenaar),
Harvey Keitel (acteur),

Juliette Lewis (actrice),
Keaton Henson (singer-songwriter, dichter),
Ryan Adams (singer-songwriter),
Luuk Gruwez (dichter),
Wim Vandekeybus (choreograaf),
Antoni Gaudí (architect),
en vele anderen,
dank voor jullie inspirerend werk en gedachten,*

en

*dank aan heel wat mensen,
vrienden en kennissen,
niet bekend bij het grote publiek,
voor de waardevolle ontmoetingen,
en inspirerende momenten.*

**Intervisie,
niet het model is inspirerend,
wel de ontmoeting
met inspirerende mensen.**

VOORWOORD

“Als je de aandacht steeds op problemen richt, dan bouw je een institutionele kennis op over problemen. Als je de aandacht richt op wat werkt in je organisatie, ontwikkel je institutionele wijsheid over wat werkt.”

Carey Glass

“Living systems are learning systems.”

Nora Bateson

In elke organisatie wordt er geleerd, of dat leren nu geformaliseerd is of niet. Levende systemen zijn altijd lerende systemen, die dag na dag ontdekken wie ze zijn, hoe ze de dingen aanpakken en wat werkt of niet werkt om hun doelen te bereiken.

Sinds een half jaar ontfermt een groep van vrijwilligers zich over enkele Koerdische families die in hun kleine Zuid-Frans dorpje als vluchtelingen gedomicilieerd werden. Een deel van de vrijwilligers bestaat uit gepensioneerde leerkrachten Frans die de families taalles willen geven. De ene is gestart met de klinkers, zoals ze dat altijd al gedaan had toen ze nog les gaf in Algerije. De andere trok haar wenkbrouwen op toen ze dat vernam en vindt het eerder aangewezen om de mensen te betrekken in conversaties over werksituaties, omdat dat veel nuttiger zal zijn voor die mensen. In deze confrontatie worden ze zich pijnlijk gewaar van hun eigen methodologische voorkeuren en de moeite om tot een gemeenschappelijke aanpak te komen. Daarnaast leidt ook de mate waarin ze zich engageren tot spanningen binnen het team. Sommigen zien het als hun plicht om hun beloftes nauwgezet na te komen. Anderen vinden dat ze al genoeg gewerkt hebben in hun leven en dat het al lang goed genoeg is om af en toe een uurtje op te offeren voor de nieuwe dorpsbewoners. Tijdens de maandelijkse vergaderingen buigen de vrijwilligers zich enkel over de afspraken voor de volgende paar weken. Afwezigheden worden ingevuld, de kosten van de kopies worden genoteerd. Maar er wordt niet gesproken over de aanpak, over de verschillen, laat staan dat er een bilan wordt opgemaakt over wat werkt en wat ze best anders zouden aanpakken. In plaats van heel het gebeuren te zien als een uniek leerexperiment, blijven het verschil in aanpak en het engagement als spreekwoordelijke olifanten in de kamer staan.

Ook in deze groep vrijwilligers wordt veel geleerd. De confrontatie met de anderen leidt ertoe dat iedereen begint na te denken. Er worden oordelen uitgesproken en argumenten

bedacht waarom x beter zou moeten zijn dan y. Het is jammer dat hier niet met verwondering geconstateerd wordt dat deze situatie voor iedereen nieuw is en dat ze samen kunnen leren wat werkt om goed samen te werken om voor die families een verschil te maken. Het team kan uit elkaar vallen omdat er toch niet met die en die gewerkt kan worden ... of het team kan verder groeien door samen te ontdekken wie ze kunnen zijn.

Het leren in organisaties is niet altijd nuttig of positief. Organisaties kunnen leren om rond de pot te draaien en bepaalde thema's angstvallig te vermijden. In een organisatie waar ik voor werkte, was iedereen bezig over de ontwikkeling van het leiderschap, maar durfde niemand de geïmproviseerde bemoeienissen van de eigenaar in vraag te stellen. Met als gevolg dat er veel tijd en middelen werden geïnvesteerd in leiderschapstraining, maar dat die leidinggevenden ook slag om slinger de organisatie verlieten omdat hét probleem in hun ogen niet aangepakt kon worden.

Leren vindt constant plaats binnen levende systemen. De vraag is wat voor leren nuttig is. De kwaliteit van het leren binnen organisaties laat vaak te wensen over. En die kwaliteit valt niet af te meten aan een uitwendig criterium. Het gaat er niet om of de juiste leerstof wordt begrepen, de juiste leer of de recentste inzichten worden toegepast. De kwaliteit van het leren heeft te maken met de mate waarin wat geleerd wordt de organisatie vooruit helpt.

Om nuttig leren te bevorderen, is het van belang om tijd te maken om het leren te delen, om relevante vragen te kunnen stellen. Het is van belang om het weten los te laten en het kwetsbare niet weten te durven erkennen. Op school verloren we punten wanneer we iets niet wisten. In het samen zoeken naar wie we zijn, win je er inzichten mee.

Het leren dat we nodig hebben, is het onderzoeken van wat werkt om een verschil te maken. Dit boek van Chris Van Dam biedt de lezer een oplossingsgericht model om dit onderzoek mogelijk te maken. Het www-model kan gebruikt worden om allerlei thema's nuttig te bespreken, van de meest fundamentele vragen tot praktische cases.

Wat ik tot slot van deze inleiding nog zou willen toevoegen, is dat het belangrijk is om tijdens de intervisie niet alleen de moeilijkheden te bespreken, maar zeker ook in de eerste plaats aandacht te hebben voor wat goed loopt. We hebben nogal de neiging om te geloven dat we enkel leren uit fouten. Maar we kunnen veel sneller ontwikkelen wanneer we onze aandacht in de eerste plaats ook richten op wat goed gaat, op wat werkt. Vaak zijn er zo veel zaken die onder de waterlijn blijven zitten omdat we er geen aandacht aan besteden. Laat die in uw intervisies als eerste aan bod komen. Het zal niet alleen het leren op zich, maar ook de sfeer waarin dat leren tot stand kan komen bevorderen.

Anton Stellamans

DANKWOORD

Ondertussen is het dertien jaar geleden dat ik de tweejarige opleiding tot supervisor gevolgd heb bij *'De Vlaamse Vereniging voor Supervisie'*. Gewapend met een getuigschrift zette ik de eerste stappen in de wereld van 'supervisie en intervisie'. Pas daarna leerde ik de wereld van coaching kennen.

Wim Joosen, een van de lesgevers en supervisors uit deze opleiding, kruist sporadisch mijn weg. Op een gegeven moment nodigde ik Wim uit om in de organisatie waar ik tewerkgesteld ben, iets te komen vertellen over 'supervisie'. Ik waardeerde de confronterende stijl die Wim hanteerde in de opleiding tot supervisor en was verrast toen hij mij vertelde dat hij ondertussen op een andere manier werkte. Hij was zich namelijk aan het verdiepen in het oplossingsgericht werken. Tijdens deze workshop viel het mij inderdaad op dat Wim een andere aanpak had. En dit inspireerde mij.

Net zoals de nieuwsbrieven van *Coert Visser* mij inspireerden om het oplossingsgericht werken verder te verkennen. Ik merkte op dat het gebruik van 'het sprankelend moment' tijdens moeilijke intervisies, opnieuw ruimte creëerde voor mezelf als intervisor en voor de teamleden waardoor we met vernieuwde energie naar de casus konden kijken. 'Het sprankelend moment' bracht net zoals een rondje 'appreciatie', 'bevestiging' of 'positieve feedback' een andere dynamiek teweeg tijdens een intervisie.

Ik wil *Anton Stellamans* bedanken omdat hij mij heeft laten kennismaken met het Team O.A.S.E.-model en de vier vragen van Michael Hjerth. En uiteraard *Coert Visser* en *Gwenda Schlundt Bodien* die me de progressiegerichte intervisiemethodiek aangereikt hebben en bij wie ik de opleiding 'Progressiegericht werken met groepen' mocht volgen.

En uiteraard richt ik een woord van dank aan de verschillende teams bij wie ik de intervisies heb mogen begeleiden: Centra voor integrale gezinsdiagnostiek, orthopedagogen in het bijzonder onderwijs, leerlingbegeleiders, brugfiguren, psychiatrische thuiszorg, opvoeders in een internaatswerking, kinderspsychiatrie, gemeenschapsvoorzieningen, enzovoorts. Kortom, een gevarieerde lijst waardoor ik het geluk had om telkens totaal verschillende groepen te mogen begeleiden.

Het begeleiden van deze teams heeft mij uitgedaagd om steeds meer en meer de focus te leggen op 'de wens' van de casusinbrenger en op het belang van het hanteren van een oplossingsgericht taalgebruik tijdens de sessies.

Daarnaast richt ik ook een woord van dank aan de cursisten die aan het begin staan van een proces als intervisor, coach of trainer. Het doet veel deugd om mensen te ontmoeten die het in zich hebben om processen te begeleiden en mensen te inspireren.

Tot slot wil ik de mensen bedanken die ik ook in mijn vorige boeken bedankt heb. Ze blijven inspireren. *Dr. Myriam Le Fevere de Ten Hove*, *dr. Luc Isebaert* en heel wat goede vrienden die mij tot het proces van schrijven stimuleren.

Graag ontvang ik jouw reactie. Je kunt mij mailen: chris.vandam@live.be.

Aalter, september 2016

Chris Van Dam

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	vii
<i>Dankwoord</i>	ix

DEEL 1

INTERVISIE	1
1.1. Inleiding	2
1.2. Epistemologie	4
1.2.1. Wat is supervisie?	6
1.2.2. Wat is coaching?	7
1.2.3. Wat is counseling?	8
1.2.4. Wat is overdracht of briefing?	9
1.2.4.1. Inleiding	9
1.2.4.2. Functies van de informatieoverdracht	10
1.2.4.3. Een oplossingsgerichte informatieoverdracht of briefing	12
1.2.4.4. En nu de eigen werkcontext	12
1.2.5. Wat is intervisie?	15
1.2.5.1. Veilig klimaat	15
1.2.5.2. De casusinbrenger	15
1.2.5.3. De intervisor	16
1.2.5.4. Probleemsituaties en succesverhalen	17
1.2.5.5. Hiërarchische verschillen	18
1.3. Oplossingsgericht werken	19
1.3.1. Oplossingsgericht werken in een notendop	19
1.3.2. Het nut van probleemgericht denken	19
1.3.3. Probleemgericht denken is niet altijd nuttig	20
1.3.4. Het nut van oplossingsgericht denken	22
1.4. Oplossingsgerichte intervisie	25
1.4.1. Oplossingsgerichte en probleemgerichte intervisie: een wereld van verschil	25
1.4.2. Contractering	30
1.4.2.1. Contractering met de opdrachtgever	30

1.4.2.2.	Contractering met de intervisiegroep	30
1.4.2.2.1.	Wat verstaan we onder intervisie?.....	31
1.4.2.2.2.	Wat zijn de spelregels?.....	32
1.4.2.2.3.	Verwachtingen ten aanzien van de intervisor.....	40
1.4.2.2.4.	Gedeeld mandaat	41
1.4.3.	Afronding van de contracteringsfase	41
DEEL 2		
	OPLOSSINGSGERICHT TAALGEBRUIK	43
2.1.	Inleiding.....	44
2.2.	Basisvoorwaarden om vragen te stellen	45
2.2.1.	Maak contact met je gesprekspartner	45
2.2.2.	Stel je vragen in functie van de doelstelling van het gesprek.....	45
2.2.3.	Blijf een beetje oppervlakkig.....	45
2.2.4.	Geef tijd om na te denken	46
2.2.5.	Vragen zijn vragen	46
2.2.6.	Wees als vraagsteller een beetje dom.....	47
2.3.	Het suggestieve aspect van taal	47
2.4.	Samengevat	56
2.5.	Het woord 'maar'	57
2.6.	Reframen	57
2.7.	Geef taal, geen label	58
DEEL 3		
	HET W.W.W.-MODEL NAAR VERANDERING.....	59
3.1.	Inleiding.....	60
3.2.	Nuttige aannames.....	62
3.2.1.	Geloof in de mogelijkheden en de deskundigheid van de casusinbrenger	62
3.2.2.	De kaart is niet het territorium.....	64
3.2.2.1.	Dr. Alfred Korzybski.....	64
3.2.2.2.	Voortdurende filtering	65
3.2.2.3.	Onaandachtsblindheid.....	66
3.2.2.4.	Een gedeelte van het geheel	66
3.2.2.5.	Eigen aannames.....	66
3.2.2.6.	Ieder zijn werkelijkheid.....	67
3.2.2.7.	Herinneringen worden herschreven.....	68
3.2.2.8.	Besluit	69
3.2.3.	Het belang van keuzemogelijkheden.....	70
3.2.4.	Volg de handleiding van de casusinbrenger en het team	71

3.3.	Inspiratiebronnen van het w.w.w.-model naar verandering	72
3.4.	Het w.w.w.-model naar verandering	76
3.4.1.	Sterktes van dit model	76
3.4.2.	Het 'w.w.w.-model naar verandering' in een notendop	77
3.4.3.	Beschrijving van de verschillende rondes	78
3.4.3.1.	Werkelijkheid	78
3.4.3.2.	Wens	78
3.4.3.3.	Terugkeer naar de werkelijkheid	79
3.4.3.4.	Een rondje waardering	80
3.4.3.5.	Gedachten	83
3.4.3.6.	Verandering	84
3.4.4.	Focus wisselt tussen casusinbrenger en het team	84
3.5.	Vragen ter inspiratie	85
3.6.	Invulschema's	90
3.7.	Intervisie ... een middel om het keuzepalet uit te breiden	93
3.7.1.	Inleiding	93
3.7.2.	Het w.w.w.-model naar verandering	94
3.7.2.1.	Krachten, sterktes en succeservaringen worden zichtbaar ...	94
3.7.2.2.	Het team formuleert zelf antwoorden op vragen	94
3.7.2.3.	Aandacht voor wat je wilt behouden	95
3.7.2.4.	De andere kaart van de werkelijkheid is een extra keuze- mogelijkheid	95
3.7.3.	Toepassing in de praktijk	95
3.7.4.	Besluit	99
DEEL 4		
	OPLOSSINGSGERICHTE TUSSENDOORTJES	101
4.1.	Inleiding	102
4.2.	Doelstellingsvragen	103
4.3.	Mutualiseren	105
4.4.	Geen waarom-vraag	106
4.5.	Copingsvragen	107
4.6.	Algemene weglatingen	108
4.7.	En wat nog meer?-vraag	110
4.8.	Concretiseringsvragen	111
4.9.	Geen advies	112
	<i>Nawoord</i>	115
	<i>Bibliografie</i>	117
	<i>Bijlage</i>	121