

# Waarderende intervisie: Een procedure.



**Wick van der Vaart,**  
November 2016.

Hieronder geef ik een beschrijving van een procedure voor waarderende intervisie. Deze methode is een combinatie van:

- Het action research model van Kurt Lewin;
- Collegiale consultatie, zoals ontwikkeld door Caplan en in het Nederlands vertaald door Jannie de Weerd;
- Een waarderende benadering (David Cooperrider, Jane Magruder Watkins).

**Duur: 1,5 uur.**

Behulpzaam: één van de begeleiders maakt aantekeningen van de sessie, waarbij zij de verschillende processtappen volgt.

Hieronder ga ik in op de volgende stappen in het proces:

- Verkennen;
- Vertellen;
- Verbeelden;
- Vormgeven;
- Verwezenlijken;
- Verantwoorden.



## VERKENNEN

We beginnen te verkennen wanneer iemand een onopgeloste, actuele werkvraag heeft, die zij aan de orde wil stellen. In deze eerste fase zoeken we uit wat degene die de vraag stelt, graag zou willen en wat wij daarbij kunnen betekenen.

### Doel van verkennen, is:

het eens worden over het “bevestigende thema”, (de werkvraag) en over de inbreng van alle betrokkenen, waarbij geldt: degene die de vraag stelt, blijft verantwoordelijk voor het vervolg. Het bevestigend thema is de oorspronkelijke vraag, die we op een positieve manier verwoorden.

### Vragen die hierbij helpen, zijn:

- Stel, we zijn aan het einde van deze sessie en deze is buitengewoon succesvol voor je geweest, wat is er dan gebeurd? Waarmee zou jij tevreden zijn?
- Wat kan ik of wat kunnen wij voor je betekenen, de komende 1,5 uur?

### Reflectie:

Het “probleem” van de manager, gebrek aan motivatie, is veranderd in de mogelijkheid om met haar team klanten goed van dienst te zijn. De vraag aan de intervisieclub is ook duidelijk: geef mij ideeën.

### Een voorbeeld:

*Een leidinggevende vindt dat haar team onvoldoende gemotiveerd is. Af en toe gooien ze er wat haar betreft gewoon met de pet naar. Een begeleider vroeg: “Kun je me een verhaal vertellen over een situatie waarin je team helemaal functioneerde zoals jou voor ogen staat?”*

*Ze antwoordt dat dit eigenlijk vorige week nog het geval was: er was een probleem dat dringend opgelost moest worden; iedereen zette er de schouders onder en, nadat er pizza's waren gehaald, werkte iedereen over, omdat niemand de klanten die met het probleem werden geconfronteerd, in de kou wilde laten staan. Dat zou ze wel méér willen: dat klanten echt goed geholpen worden door haar team. En ze wil dat haar intervisiegenoten haar een aantal ideeën aan de hand doen hoe ze dit met haar team kan bereiken.*





## VERTELLEN

Wanneer we een positief geformuleerd thema te pakken hebben, kunnen we degene die de interviewvraag heeft gesteld, uitnodigen een verhaal te vertellen. We gaan er hierbij van uit dat zij een ervaring heeft waarin het thema dat we in de vorige fase hebben vastgesteld, al eens gerealiseerd is. We achterhalen een concrete situatie waarin de vraagsteller een positieve ervaring heeft gehad met de kwestie die aan de orde is. Vervolgens onderzoeken we gezamenlijk welke succesfactoren, kwaliteiten en voorwaarden in deze situatie gunstig hebben gewerkt.

### Het doel van vertellen is:

de “positieve kern” te formuleren: succesfactoren die in het verleden hebben geholpen om het bevestigende thema uit deze sessie in ieder geval gedeeltelijk te realiseren.

### Vragen in deze fase zijn:

- Kun je een verhaal vertellen over een situatie waarin je een goede ervaring had met ... (het bevestigende thema)?
- Wat gebeurde precies?
- Wie waren hierbij betrokken?
- Wat was je eigen bijdrage in deze situatie?
- Wat was het effect daarvan?
- Welke kwaliteiten van jezelf heb je hierbij ingezet?
- Welke voorwaarden waren belangrijk?
- En, als je jezelf zo hoort praten, wat constateer je dan?
- In hoeverre begin je al een antwoord te formuleren op de vraag waarmee deze sessie begon?

De bijdrage van de andere deelnemers aan deze interview is er in deze fase op gericht om zo expliciet mogelijk terug te geven wat ze horen: de kwaliteiten, de succesfactoren, belangrijke condities. Het is ook handig om deze te noteren om later terug te geven.

### Een voorbeeld, vervolg.

*De leidinggevende die we hierboven al ontmoetten, kan zeker een verhaal vertellen over een situatie waarin de klanten van haar organisatie heel tevreden naar huis gingen. Misschien zegt ze hierover wel: “Vorige week hadden we een akkefietje, waardoor een groot aantal klanten in de problemen kwam en we heel snel moesten handelen. Alle medewerkers uit mijn team zetten er die dag de schouders onder. Er werd nauwelijks gepauzeerd en we hebben tot acht uur ’s avonds doorgewerkt. Ik ben met Tineke pizza’s gaan halen en heb zelf ook nog een aantal klanten geholpen. Verder hoefde ik die dag niet zoveel te doen. Ik liep een beetje over de afdeling en bedankte iedereen voor hun inzet. Ik zag ook dat Frank het heel*

*goed deed en dat had ik niet verwacht, omdat hij er nogal eens de kantjes vanaf loopt. Ik heb hem daarmee geccomplimenteerd en hij begon helemaal te stralen. Ja, dat was wel een mooie dag.”*

*Als begeleider kunnen we meeschrijven en een lijstje maken van de “positieve kern” van dit verhaal, bijvoorbeeld:*

- *Er was een noodgeval;*
- *Alle medewerkers zetten er hun schouders onder;*
- *De leidinggevende ging pizza halen;*
- *Ze werkte zelf ook mee in de uitvoering;*
- *Ze liep over de afdeling en bedankte iedereen;*
- *Ze complimenteerde een medewerker die iets onverwachts deed.*

### Reflectie:

Wanneer we de manager naar een concrete gebeurtenis vragen, komt er heel veel materiaal naar boven, zeker als we gerichte vragen stellen om haar weer helemaal in die situatie te brengen. Ze is zich zelf wellicht helemaal niet bewust van alle succesfactoren die in dit verhaal zijn besloten. Vaak zeggen mensen; “Dat is toch logisch, het is onderdeel van mijn werk.”

Er gebeurt ook nog altijd iets anders wanneer mensen ons een verhaal vertellen. We worden zelf ook meegenomen in het verhaal, voelen een connectie met degene die ons het verhaal vertelt. Dit zorgt ervoor dat we ook in het vervolg van de interview een gelijkwaardige relatie hebben met degene die de interviewvraag heeft gesteld.



## VERBEELDEN

In deze fase draait het er om beelden van de ideale situatie met betrekking tot het thema te creëren. Het kan helpen om alle succesfactoren en voorwaarden die tijdens het vertellen van het verhaal naar boven zijn gekomen, nog eens hardop terug te lezen. Om vervolgens de vraag te stellen: “Stel nou eens dat al deze aspecten en succesfactoren maximaal zijn gerealiseerd op ... (noem een relevante datum in de toekomst), het is kortom helemaal zoals jij wilt, hoe ziet dit er dan uit?”

We vragen expliciet naar beelden om onze gesprekspartner uit te nodigen om een plaatje te schetsen. Dit is een creatief en non-lineair proces en doet een ander soort beroep op onze hersenen als bijvoorbeeld het schrijven van een nota, dat voornamelijk analytische capaciteit vergt.

### Het doel van verbeelden is:

een beeld van de gewenste toekomst schetsen dat zo aantrekkelijk is dat acties vanzelfsprekend worden.

### Vragen die in deze fase kunnen helpen, zijn:

- Als alle succesfactoren die je zojuist hebt genoemd volledig aanwezig zijn op 1 juli van het volgende jaar, hoe ziet dit er dan uit?
- Hoe heb je dat voor elkaar gekregen? Wat is jouw eigen bijdrage geweest aan dit succes?
- Welke metafoer komt er in je op voor die situatie?
- Als je een film zou maken van die situatie, wat zou dan de titel zijn?
- Beschrijf dan eens de cruciale scène van die film?
- Welke rol speel jij zelf in deze film?
- Stel, je wordt volgend jaar geïnterviewd door een krant, welk verhaal wil je dan vertellen?
- Welke prikkelende stelling formuleer je tijdens dit interview over je eigen succes?

In deze fase vragen de andere deelnemers naar zo concreet mogelijke beelden, niet naar een actieplan.

### Een voorbeeld, vervolg.

*Door de kwaliteiten, succesfactoren en een paar belangrijke voorwaarden terug te vertellen aan de leidinggevende uit ons voorbeeld, krijgt zij waarschijnlijk het gevoel dat het er best wel goed voorstaat met haar team, in ieder geval op cruciale momenten. Het zou uiteraard fijn zijn als haar team ook in andere situaties zo goed functioneert.*

*We kunnen haar dus vragen hoe zij dat voor zich ziet: “Stel nou, dat jullie drie maanden verder zijn en dat alles wat we zojuist hebben genoemd, maximaal is gerealiseerd in je team, hoe ziet dit er dan uit? Welk plaatje zie je voor je?”*

*Na wat nadenken antwoordt ze: “Wat ik wel een mooie metafoer vind, is dat we dan een roeiteam zijn en dat we allemaal ons best doen om dezelfde kant op varen om onze klanten te helpen. Nu doet iedereen vaak z'n eigen ding en dan heb ik het gevoel dat we stuurloos zijn.”*

*“Zou jij dan zelf de stuurvrouw zijn?”*

*“Ja, die rol zie ik wel voor me, ik denk dat dit een goede rol is voor dit team, want ik merk dat ze naar mij kijken voor sturing.”*

*“Is het dan een roeiteam dat gaat voor de eerste plaats?”*

*“Nee, dat vind ik niet zo belangrijk, eigenlijk, andere teams mogen wat mij betreft beter zijn. Ik vind het wel belangrijk dat wij het beste uit ons zelf halen. Dat heb ik vorige week gezien: als wij het beste uit ons zelf halen, is onze klant blij.”*

### Reflectie.

Vaak duurt het even voordat iemand een beeld of een metafoer noemt, waarvan zij zelf energie krijgt en die goed lijkt te passen bij de situatie. Het is belangrijk om ook naar de bijdrage te vragen die onze gesprekspartner zelf heeft geleverd of gaat leveren aan deze ideale situatie.

Naarmate het beter lukt om een aanlokkelijk toekomstbeeld te laten ontstaan, wordt het gemakkelijker om de volgende stap te zetten waarin we de kans op succes willen vergroten. Een tussenstap kan nog zijn om naar een “prikkelende stelling” te vragen, of een motto. In het voorbeeld hierboven kan dat zijn: “Een roeiteam met een duidelijke koers, waarin iedereen haar uiterste best doet.”



## VORMGEVEN

“Tussen dromen en daden, staan wetten in de weg en praktische bezwaren...”  
Wanneer mensen hun ideale situatie willen verwezenlijken, zijn ze geneigd om een actieplan te maken en iets te gaan doen. In de fase van “vormgeven”, geven we ze de gelegenheid om nog even pas op de plaats te maken om de kans op succes te vergroten.

### Het doel van deze fase is:

een overzicht maken van goede ideeën ten aanzien van mensen die kunnen worden benaderd en middelen die kunnen worden ingezet om de ideale situatie dichterbij te brengen.

### Vragen die we in deze fase kunnen stellen:

- Wie zou je kunnen helpen om dit te verwezenlijken?
- En wie nog meer?
- Aan wie heb je nog niet gedacht?
- Hoe ga je deze mensen benaderen?
- Welke andere communicatiemiddelen kun je inzetten?
- Wat kunnen anderen precies voor je betekenen?
- Welke boeken, artikelen, films, enz. kunnen je hierbij helpen?

Hierbij kunnen de andere gesprekspartners hardop meedenken. Tips en adviezen zijn van harte welkom. Misschien kennen zij immers mensen die zouden kunnen helpen, hebben zij boeken gelezen die in deze situatie relevant zijn, kennen zij andere communicatievormen die voor hunzelf goed hebben gewerkt, enz.

### Een voorbeeld, vervolg.

*Hoe kan de leidinggevende uit ons voorbeeld de kans vergroten dat haar team als een roeiteam wordt waarin iedereen haar beste beentje voorzet? Bij vormgeven gaat het dan nog niet om te komen tot een actieplan, maar om het vergroten van mogelijkheden, zodat de leidinggevende inzichten en handelingsperspectieven op een rijtje kan zetten waaruit ze later kan kiezen.*

In deze situatie kunnen dit zaken zijn als:

- Peter Block heeft een interessant boek geschreven: Empowerment in organisaties, waaraan onze leidinggevende inzichten kan ontleenen;
- Op Youtube kan ze inspirerende filmpjes vinden;
- Misschien kent ze een collega-leidinggevende die het heel goed doet met haar team, die met haar kan meedenken;
- Voor sommige zaken zou ze met haar eigen leidinggevende kunnen praten, bijvoorbeeld als er budget nodig is voor een activiteit die haar team ten goede komt;
- Als er iemand in het team echt niet goed functioneert, kan ze een coach inhuren voor deze persoon;
- Misschien heeft ze zelf ook wel baat bij een aantal coachsessies met iemand die ze vertrouwt;
- Een van de intervisiegenoten kan aanbieden om eens koffie met haar te drinken om hardop mee te denken;
- Enz. enz.

### Reflectie.

In deze fase vindt een soort brainstorm plaats waarin de hele groep suggesties kan doen die degene die de vraag inbrengt, kunnen helpen. De vraagsteller blijft zelf uiteraard verantwoordelijk voor het vervolg: zij kan het beste inschatten wat er in haar situatie goed kan werken en wat ze al heeft geprobeerd. Het kan voor haar gesprekspartners frustrerend zijn dat hun adviezen niet worden opgevolgd, maar de vraagsteller bepaalt wat waardevol is in deze concrete situatie.



## VERWEZENLIJKEN

In de fase van “vormgeven” zijn veel ideeën geopperd die een stapje in de richting van het ideaalbeeld te zetten. De persoon die de vraag heeft ingebracht voor de intervisie kan nu zelf bepalen welke eerste kleine stap zij kan zetten die haar dichterbij haar gewenste situatie brengt. Zij kent immers de context, zij kan inschatten wat haar kansen op succes vergroten.

De rol van de anderen is hierbij om haar te helpen de stap zo klein en zo concreet mogelijk te maken. Ze kunnen de vraag “Wat is je eerste kleine stapje?” een paar keer herhalen om te helpen met concretiseren.

### Een eerste, kleine stap lijkt “klein” te zijn.

Het belang van de eerste stap is: in beweging komen, hoe metaforisch dan ook. De eerste stap wordt niet tijdens de intervisie, maar later gezet. De gedachte hierachter is: op het moment dat wij iets doen, geeft dit ons de gelegenheid om betekenis te verlenen aan deze actie: “Ik weet wat ik denk als ik zie wat ik doe” (Karl Weick). De actie vormt dan samen met deze reflectie de basis voor een antwoord op de oorspronkelijke vraag.

### Het doel van deze fase is:

een helder beeld te krijgen van de eerste actie die helpt om de oorspronkelijke vraag behapbaar te maken, te beantwoorden of te nuanceren én om hiervoor vertrouwen en daadkracht te ontwikkelen.

### Vragen die hierbij helpen zijn:

- Wat is je eerste kleine stap (eventueel vier keer vragen)?
- Wie kan je helpen deze stap te zetten?
- Wat zeggen mensen tegen je als je dit hebt gedaan?
- Op een schaal van 1 tot 10, hoeveel vertrouwen heb je erin dat dit gaat lukken? Vertel eens over dit cijfer? En hoe kun je nog een punt hoger scoren? Wat kan ik daarbij nog voor je betekenen? Of iemand anders?

### Een voorbeeld, vervolg.

*De leidinggevende uit ons voorbeeld heeft in vorige fase een aantal ideeën en suggesties verzameld, van zichzelf en van intervisiegenoten. Ze kan nu kiezen welk idee haar het meest aanspreekt, in ieder geval op korte termijn.*

*Misschien zegt ze wel: “Ja, nu ik er zo over nadenk, ik heb laatst bij een conferentie een collega gesproken uit een andere organisatie die ook zo zat te worstelen met haar team. Ze vindt het misschien niet erg dat ik contact met haar opneem. Ik denk dat ik haar kaartje nog wel ergens heb...”*

*“Dus wat kan je eerste kleine stap zijn?”*

*“Ik zou contact met haar kunnen opnemen.”*

*“Dus wat is je eerste, kleine stap?”*

*“Haar bellen? Maar dan moet ik eerst het kaartje vinden. Misschien zit het nog in mijn tas, wacht even... Ah, hier heb ik het. Weet je wat, ik bel haar meteen, om een afspraak te maken. Dan zijn jullie ook weer gerustgesteld.”*

### Reflectie.

Het is mooi meegenomen wanneer iemand tijdens de intervisie al in actie komt. We kunnen dan immers meteen vragen in hoeverre ze is opgeschoten met het telefoontje en wat haar volgende kleine stap kan zijn. Het kan geforceerd voelen om een aantal malen te vragen: “Wat is je eerste kleine stap?”, maar het helpt om specifiek te worden en verantwoordelijkheid te nemen voor het vervolg.



## VERANTWOORDEN

Ik mis deze stap in de literatuur over Appreciative Inquiry en ik vind het tegelijk van wezenlijk belang om wel terug te gaan naar de oorspronkelijke vraag. In hoeverre heeft dit gesprek nu antwoord gegeven op de beginvraag? Het helpt mij dan om weer terug te schakelen naar de oorspronkelijke woorden die degene die de intervisievraag inbrengt, heeft gebruikt. Hiermee bedoel ik: de allereerste beginvraag, in plaats van het positief geformuleerde thema waarmee we aan de slag zijn gegaan. Door de eerste vraag terug te halen, verduidelijken we het effect van ons gesprek.

Evalueren is niet alleen belangrijk om te bekijken wat we hebben bereikt en hoe dit is ontstaan, maar ook omdat het de kans geeft om de eerste stap nog eens extra gewicht te geven. Bovendien is tijdens het intervisiegesprek misschien een andere vraag ontstaan die de moeite van het onderzoeken waard is. Evalueren wordt dan hercontracteren.

### Het doel van deze laatste stap is:

uitzoeken in hoeverre het gesprek de vraagsteller heeft geholpen om antwoord te vinden op de onopgeloste, actuele werkvraag waarmee de intervisie begon. Daarnaast: bevestigen van de opbrengsten en onderzoeken of de vraag nu ook werkelijk beantwoord is of verschoven, genuanceerd of irrelevant geworden.

### Vragen die we hierbij kunnen stellen:

- Wat heeft dit gesprek je opgeleverd?
- Wat is voor jou de belangrijkste winst van dit gesprek?
- Is er tijdens het gesprek een andere vraag ontstaan?
- Wat heeft hierbij geholpen?
- Wat hadden we nog kunnen toevoegen, heb je iets gemist?
- Wat hadden we anders kunnen doen?

### Een voorbeeld, slot.

*Onze leidinggevende begon met de opmerking dat ze vond dat haar team zo weinig gemotiveerd was. In de verkennende fase ontstond er al een nieuwe vraag, maar we zouden haar toch kunnen vragen in hoeverre ze haar team nu wel gemotiveerd vindt.*

*Misschien zegt ze wel: "Oh ja, dat is waar ook, dat zei ik een tijdje geleden. Maar dat is nu irrelevant geworden. Het gesprek dat we hebben gevoerd is veel waardevoller dan een gesprek over de motivatie in mijn team."*

*"Wat bedoel je daarmee?"*

*"Nou, door alles bij mijn team neer te leggen, ontsla ik mezelf van de verantwoordelijkheid om iets te doen. En nu ben ik degene die aan het werk gaat en dat is eigenlijk een stuk eerlijker."*

*"En hoe is dat zo gebeurd tijdens deze intervisie?"*

*"Allereerst al door het probleem op een andere manier te benoemen. Maar ook daarna, doordat ik mijn kwaliteiten kon aanboren, een eigen toekomstbeeld moest verwoorden. Daardoor kwam de verantwoordelijkheid veel meer bij mij te liggen. En daardoor krijg ik op een betere manier invloed, denk ik. Meer waardering voor mij team ook. Dus dank jullie wel, daarvoor!"*

### Reflectie.

Tijdens een intervisiegesprek verschuift de vraag wel vaker. Mensen zijn al pratende op zoek naar wat ze nu eigenlijk dwarszit. Vaak verdwijnt een vraag al doordat mensen zichzelf de vraag hardop horen stellen. In deze laatste stap, van verantwoorden, markeert de vraagsteller dit voor zichzelf en voor haar gesprekspartners.

Impossible