

# “Van deze vraag word ik helemaal warm”

## INTERVISIE VOLGENS DE SOCRATISCHE METHODE

*Je hebt een werkprobleem en een poging dat met collega's te bespreken levert slechts gekakel en ongevraagde adviezen op. Tijd voor socratische intervisie. Daar zorgen strakke spelregels ervoor dat iedereen aan bod komt en niemand zijn stokpaardjes van stal haalt. En jij hebt het laatste woord.*

DOOR JOLINDA VAN HOOGDALEM

**“H**OE KRIJGEN WE EEN ACTIEVER werkoverleg?” afdelingshoofd Cindy van der Kamp kijkt de kring rond. Ze heeft een intervisiegesprek met een aantal andere afdelingshoofden uit haar organisatie om problemen op haar afdeling te bespreken. Ze hoopt op steun en tips. Heb je eraan gedacht om minstens één inhoudelijk punt centraal te stellen?, oppert een collega. Een ander: Ik zorg altijd dat de afspraken die we maken ook nagekomen worden. Dat motiveert. Een derde stelt voor de rol van voorzitter regelmatig te laten rouleren. Er ontstaat een heftige discussie over wat zinvolle punten zijn voor een werkoverleg en het nut van taakroula-

tie. Aan het eind van het gesprek heeft Van der Kamp nog steeds geen antwoord op haar vraag.

Heel herkenbaar, vindt adviseur Marjan Hoogendijk van het bureau Kwaliteit.com Organisatieadvies in Amsterdam. “Bij een ‘gewoon’ intervisiegesprek krijg je vaak een lading commentaar. Er worden suggestieve vragen gesteld: had je het niet zus of zo kunnen doen, heb je wel daaraan gedacht? Mensen berijden graag hun eigen stokpaardjes.” Om dat te voorkomen gebruikt Hoogendijk de socratische intervisiemethode in haar adviespraktijk. “Socratische intervisie is een dialoogvorm die aan strakke regels is gebonden. De deelne-

mers stellen open vragen. Iedereen krijgt evenveel spreektijd en degene die de casus inbrengt sluit het gesprek af met zijn mening. Door die spelregels zorg je dat er naar elkaar geluisterd wordt en voorkom je dat de probleeminbrenger overstelpt wordt met ongevraagde adviezen.”

Intervisie is een gesprek tussen professionals over ontwikkelingen op hun vakgebied. Het kunnen deskundigen uit hetzelfde vakgebied zijn, bijvoorbeeld teamleiders, maar ook mensen uit verschillende disciplines, bijvoorbeeld een organisatieadviseur, een kwaliteitsmanager en leden van een projectteam. Intervisie is dan meer bedoeld om ervaringen uit te



wisselen, om inzicht in elkaars werkwijze en vakgebied te krijgen en om elkaar te ondersteunen. Hoe nuttig dat kan zijn, illustreert Hoogendijk aan de hand van een voorbeeld uit haar eigen praktijk.

Ze werd gevraagd te helpen bij het opzetten en invoeren van een kwaliteitszorgsysteem in een grote organisatie. De formele kant van de invoering verliep snel en daadkrachtig. De organisatie haalde met gemak het beoogde kwaliteitscertificaat binnen. De opdrachtgever was tevreden. Over de inhoudelijke kant van het kwaliteitszorgsysteem was Hoogendijk zelf echter niet zo tevreden. Ze nodigde de opdrachtgever uit voor een socratisch intervisiegesprek met haarzelf en een aantal organisatieadviseurs van het bureau waar ze toen werkte. Tijdens het gesprek kwam de groep tot het inzicht dat de invoering van het kwaliteitszorgsysteem te veel een papieren tijger bleef. Concreet resultaat van het gesprek: de opdrachtgever wist dat hij nog werk te verzetten had als hij ervoor wilde zorgen dat het kwaliteitszorgsysteem niet uitsluitend een formele set regels bleef. Hoogendijk claimt sindsdien in haar offertes de mogelijkheid uitgangs-

punten van de opdracht ter discussie te stellen en tijd voor intervisie met de opdrachtgever als ze merkt dat een project inhoudelijk blijft steken.

Hoogendijk: "Consensus is niet het doel van het gesprek, wel inzicht in elkaars afwegingen en de keuzen die daaruit voortvloeien. Je kunt het samenvatten als een gestructureerde manier van 'samen leren' en 'kennis delen'. Hoe strakker je je daarbij aan de regels houdt, hoe vruchtbaarder het gesprek."

#### STAP VOOR STAP SOCRATISCH

Als onderdeel van een project kwaliteitszorg voert een gemeentelijke instelling een socratisch intervisiegesprek met zeven afdelingshoofden. Onderwerp is het motiveren van medewerkers. Iemand van buiten de organisatie leidt het gesprek. In organisaties die vertrouwd zijn met deze vorm van intervisie, kan ook iemand uit de organisatie die rol op zich nemen. Het belangrijkste is dat de gespreksleider zich buiten de inhoud van het gesprek houdt en op het proces let. De gespreksleider stuurt het soort vragen dat ingebracht

wordt. Als er alleen vragen naar feiten komen, kunnen de deelnemers worden gestimuleerd om bijvoorbeeld naar motieven te informeren. Ook houdt de gespreksleider de verschillende fasen van het gesprek in de gaten.

#### 1 Degene die de casus inbrengt, vertelt haar verhaal en legt het probleem voor aan de andere deelnemers.

Een van de afdelingshoofden, die we hier voor het gemak Carolien noemen, wil haar afdeling onder de loep nemen. Het motiveren van haar medewerkers vindt ze lastig. Veel mensen werken al meer dan vijftien jaar bij de gemeente. Als ze veranderingen voorstelt, krijgt ze weinig weerklank. Iedereen doet zijn werk, maar weinig begeesterd. 'Hoe krijg ik mijn afdeling weer gemotiveerd?', wordt dan ook de hoofdvraag van het intervisiegesprek.

#### 2 De luisteraars stellen ieder maximaal drie open vragen. De casusinbrenger noteert de vragen.

De gespreksleider let op dat er geen suggestieve vragen gesteld worden. De vragen moeten de probleeminbrenger de >

gelegenheid bieden het probleem te beschrijven en te verkennen. Het noteren van de vragen maakt het gesprek overzichtelijk en bouwt een zekere vertraging in, zodat iedereen de tijd heeft erover na te denken. Nadat alle vragen zijn gesteld, volgen de antwoorden.

Een kleine selectie van de vragen die Carolien krijgt voorgeschoteld:

Wat heb je tot nu toe gedaan om je afdeling te motiveren?

Waarom merk je dat je medewerkers niet gemotiveerd zijn?

Wat verwacht je van de mensen van je afdeling?

Wat motiveert jou?

### 3 De probleeminbrenger typeert de vragen met warm, koud of neutraal.

'Warm' betekent dat de vraag een eye-opener is. Een 'koude' vraag is op zich relevant, maar is ook een vraag die de probleeminbrenger zich allang gesteld heeft. Een 'neutrale' vraag is wel nieuw, maar roept op het eerste gezicht geen nieuwe inzichten op.

Door het typeren van een vraag als warm,

koud of neutraal gaan mensen letten op het soort vragen dat ze stellen. Door daarbij stil te staan, richten de gespreksdeelnemers zich eerder op het stellen van vragen die de probleeminbrenger kunnen helpen inzicht in haar probleem te verwerven.

De vragen "Wat heb je tot nu toe gedaan om je afdeling te motiveren?" en "Waarom merk je dat je medewerkers niet gemotiveerd zijn?" omschrijft Carolien als "koud". "Wat verwacht je van de mensen van je afdeling?" vat ze op als neutraal. De vraag naar haar eigen motivatie zet haar aan het denken en typeert ze als "warm".

### 4 De casusinbrenger beantwoordt alle vragen. De anderen luisteren.

De probleeminbrenger beantwoordt alle vragen in een zelfgekozen volgorde en zo uitgebreid als zij nodig vindt. Hierdoor krijgen de luisteraars een goed beeld van wat er allemaal speelt bij het probleem.

De meeste vragen kan Carolien vrij vlot beantwoorden, behalve de vraag naar haar eigen motivatie.

### 5 Indien gewenst volgt er een tweede ronde open vragen en (directe) antwoorden.

De beantwoording van de vraag over haar eigen motivatie roept bij de andere gespreksdeelnemers de meeste nieuwe vragen op. Deze vraag raakt duidelijk de kern van Caroliens probleem. Om haar te helpen haar gedachten te ordenen, stellen de gespreksdeelnemers onder andere nog de volgende vragen:

Wat doe je om je eigen motivatie levend te houden?

Waar droom je van?

Wat belemmert je om je droom te realiseren?

Bij het beantwoorden van de vragen ontdekt Carolien dat ze uitdagingen niet langer in het werk bij de gemeente zoekt maar daarbuiten. Dat levert een dilemma op. Carolien weet dat ze neigt naar perfectionisme en wil haar werk graag heel erg goed doen. Maar het lukt steeds minder goed om aan haar eigen normen te voldoen.

### 6 De luisteraars herformuleren het in de eerste stap gestelde probleem alsof het

## "WE WERDEN ER EEN BEETJE LACHERIG VAN"

"Het feit dat je met elkaar nadenkt en gestructureerd praat zodat je bij het onderwerp van gesprek blijft, is een verademing. Vaak drijven intervisiegesprekken alle kanten op. Iedereen wil zijn eigen mening ventileren. Met de socratische methode hoef je geen spreektijd te bevechten, raak je de rode draad niet kwijt en kom je sneller tot de kern van het probleem", vertelt Marieke Begthel, beleidsmedewerker bij het College van Toezicht Sociale Verzekeringen.

Begthel maakt deel uit van de projectgroep toetsingskader reïntegratie, die toezicht houdt op de uitvoering van de socialezekerheidswetten. Om de uitvoering van de reïntegratiewet door het Lisv te toetsen, ontwikkelde de projectgroep een normenstelsel. De invoering daarvan verliep echter stroef. Aan de hand van socratische intervisie onder leiding van Marjan Hoogendijk werd de oorzaak van dit probleem onderzocht.

Begthel: "Marjan liet ons een artikel lezen waarin de spelregels werden uitgelegd. Eén persoon brengt zijn eigen ervaring in als onderwerp van gesprek. De andere groepsleden stellen maximaal drie open vragen. Degene die het onderwerp van gesprek inbrengt moet bij de vragen van de groepsleden aangeven of hij er een warm, koud of neutraal gevoel bij krijgt. Het klonk een beetje vaag. We werden er la-

cherig van. We konden toch zo wel zeggen wat we van een vraag vonden." Uiteindelijk werd bij het intervisiegesprek van Begthel het typeren van de vragen als warm, koud of neutraal overgeslagen. Begthel: "De projectleider die de casus inbracht, gaf uit zichzelf al aan welke vragen hem verrasten, welke hij belangrijk vond en waar hij sowieso iets over had willen zeggen."

De intervisiegroep van Begthel kwam tot een eensgezinde analyse: "Er ontbreken duidelijke richtlijnen voor de ontwikkeling van nieuwe instrumenten die het beleid van de organisatie moeten vormgeven. Er zit dus een gat tussen beleid maken en beleid uitvoeren. Het is een uitkomst die iedereen wel zo ongeveer in het achterhoofd had, maar door een concrete ervaring is die nu helder onder woorden gebracht." Zou die uitkomst niet ook bij de evaluatie naar boven gekomen zijn? Begthel: "Een evaluatie is vooral op de uitvoering gericht. Systematisch ga je na of alle fasen van het project zijn doorlopen, of iedereen voldoende heeft bijgedragen, of er nog dingen veranderd moeten worden. Je kijkt ook wel naar de pijnpunten en waar je als organisatie als geheel nog iets van kan leren, maar het probleem zou nooit zo concreet boven tafel zijn gekomen als nu."

Voor Begthel was de grootste eye-opener van het gesprek

hun eigen probleem is door bijvoorbeeld te beginnen met: "Mijn probleem is..."

Het belangrijkste van deze stap is dat de luisteraars zich helemaal inleven in het probleem, dat ze zich de dilemma's eigen maken. Essentieel is dat iedereen de kans krijgt zijn visie te geven.

Bij het intervisiegesprek met Carolien levert dat bijvoorbeeld de volgende geherformuleerde problemen op:

"Mijn probleem is dat ik te perfect wil zijn."

"Mijn probleem is dat ik mijn mensen niet kan motiveren doordat ik zelf niet meer gemotiveerd ben."

### 7 De probleeminbrenger typeert de problemen als warm, koud of neutraal.

De vraag "Mijn probleem is dat ik mijn mensen niet kan motiveren doordat ik zelf niet meer gemotiveerd ben", riep herkenning op bij Carolien, maar de formulering was nog niet precies genoeg voor haar gevoel.

### 8 De probleeminbrenger herformuleert haar in de eerste stap gestelde probleem

dat ze merkte hoe belangrijk het is voor de uitkomst dat iedereen aan bod komt. "Niemand hoeft zich zorgen te maken of hij wel aan de beurt komt. Dat geeft veel ruimte. Wat er uit de bus komt, is echt een groepsresultaat en niet het stokpaardje van een individu die de boventoon heeft gevoerd."

Op een gestructureerde manier stilstaan bij wat je doet en hoe je het doet, levert volgens Begthel ook inzichten op die bij een gewoon evaluatiegesprek niet boven komen drijven. Zo is ze op het idee gekomen om te kijken of de methode ook bruikbaar is voor de 'heidagen' van haar afdeling. "Eén keer per jaar trekken we ons een paar dagen terug om na te denken over ons eigen functioneren: doen we het nog goed of moeten we ons werk anders inrichten? De socratische bevragsmethode kan ons misschien helpen een zinnig antwoord op die vraag te formuleren."

op basis van de voorafgaande dialoog.

Na enig nadenken komt Carolien met het volgende geherformuleerde probleem: "Mijn probleem is dat ik de kracht mis om mijn afdeling opnieuw te motiveren doordat ik in gedachten bezig ben mijn uitdagingen buiten de organisatie te zoeken."

### 9 De intervisiegroep praat over de vraag door welke krachten in de persoon of organisatie het geformuleerde probleem bestaat. De casusinbrenger geeft aan of zij het met de algemene strekking van het gesprek eens is en vervolgens of zij naar de volgende stap wil gaan of dat zij het hierbij wil laten.

Het uiteindelijke motivatieprobleem is radicaal anders dan het uitgangsprobleem. In eerste instantie leek de oplossing gezocht te moeten worden in bepaalde managementtechnieken. Maar bij doorvragen bleek het probleem veel meer bij de leidinggevende te zitten. Een manager die zelf niet gemotiveerd is, kan dat gevoel ook niet bij haar medewerkers wekken. Carolien heeft dat lange tijd niet onder ogen willen zien.

Haar perfectionisme bood een uitstekende afleidingsmanoeuvre.

### 10 De casusinbrenger vertelt hoe zij het probleem gaat aanpakken in het licht van de nieuw verworven inzichten. Ze kan de andere deelnemers suggesties vragen voor het uit de weg ruimen van eventuele hobbels.

Nu het probleem op tafel ligt kan Carolien er niet meer omheen. Ze vindt het prettig als de anderen haar suggesties aan de hand doen. Een kleine greep:

"Geef jezelf de ruimte om te erkennen dat je niet meer gemotiveerd bent om de afdeling te motiveren."

"Zoek een coach die je helpt bij het vinden van een nieuwe uitdaging en bij het afscheid nemen van je huidige werk."

"Schenk aandacht aan wat je nog te bieden hebt en wat je graag binnen de organisatie zou willen doen."

"Vraag steun aan je collega's."

Carolien spreekt af de anderen op de hoogte te houden van haar initiatieven en gaat het probleem met haar baas bespreken. 4

## WIJZER WORDEN VAN VRAGEN

Socratische intervisie is een praktische toepassing van de socratische gespreksmethode. De Griekse wijsgeer Socrates (464-399 v.Chr.) wilde mensen door het stellen van vragen principiële problemen laten onderzoeken, ze argumenten laten afwegen en uiteindelijk laten leren van hun ervaringen. Praktische wijsheid ontwikkelen, heet dat in de filosofie. Socrates' manier van bevragen kwam terecht in de boeken en verstofte totdat de filosoof Leonard Nelson (1882-1927) de socratische bevragsmethode nieuw leven inblies door zulke gesprekken weer daadwerkelijk te gaan voeren.

Bij een socratisch gesprek gaan de deelnemers in op een vraag naar de diepere waarden en normen van ons handelen. Bijvoorbeeld: "Hoe kun je mensen in een organisatie ertoe brengen de vrijheid te nemen eigen keuzes te maken?" of "Wat is integer handelen?" Bij die vraag zoeken de gespreksdeelnemers concrete ervaringen. Door gezamenlijk te onderzoeken welke waarden en normen gelden in dat ene specifieke geval, kan men uiteindelijk tot algemene normen en waarden komen.

Bij socratische intervisie is een concrete ervaring uit de praktijk uitgangspunt. Dat kan een project of een opdracht zijn, maar bijvoorbeeld ook de vraag: "Hoe bind ik mijn personeel?" Het doel is niet zozeer gericht op het blootleggen van normen en waarden als wel op het delen van kennis en gezamenlijk leren.

Verder lezen over socratische gesprekken: Jos Kessels, *Socrates op de markt: Filosofie in bedrijf*, uitgeverij Boom, 1997.