

Oplossingsgerichte intervisie in mediation

Als aanvulling op een eerder artikel over het gebruik van intervisie door mediators schetst Fredrike Bannink in dit artikel de mogelijkheden van oplossingsgerichte intervisie. Hierbij ligt de focus niet op wat niet werkt en anders moet, maar op wat (beter) werkt en herhaald kan worden. Ze beschrijft acht mogelijke modellen.

Door Fredrike Bannink

Onlangs werd in dit tijdschrift (2011, nr. 1) een probleemgericht intervisiemodel – het zogenoemde basisintervisiemodel – beschreven, waarbij er een werkprobleem wordt voorgelegd aan een groep collegae, het probleem wordt geanalyseerd en degene die de casus inbrengt adviezen krijgt, opdat hij een constructieve stap kan zetten in een stagnerend traject. Intervisie wordt daarbij gedefinieerd als analyserend en reflecterend leren door middel van intercollegiale consultatie. In dit artikel stel ik graag acht oplossingsgerichte intervisiemodellen aan u voor waarbij het doel hetzelfde is, maar de focus en de houding van de collegae anders is en waarbij:

- er naast aandacht voor een stagnerend traject vooral aandacht is voor wat er goed gaat: wanneer was een mediation succesvol en wie deed wat om dat succes te laten plaatsvinden? Uit onderzoek bij apen blijkt dat zij meer leren van hun successen dan van hun fouten. Waarschijnlijk geldt hetzelfde voor mensen (Histed et al., 2009);
- er aandacht is voor wat cliënten wel willen in plaats van wat ze niet willen: aandacht voor doelanalyse in plaats van conflictanalyse. Wat precies willen cliënten voor het conflict in de plaats?
- de casus zelf in de meeste modellen niet besproken hoeft te worden, het gaat immers om wat cliënten voor het

conflict in de plaats willen en zeker bij stagnatie (de mediator voelt irritatie, onzekerheid of ontmoediging) gaat het vaak om het verbeteren van de samenwerkingsrelatie met cliënten. Hierdoor wordt er veel tijd bespaard en komen meer collegae aan de beurt per intervisiebijeenkomst;

- het niet uitmaakt over welke vraagstukken of (soort) conflicten het gaat;
- het niet uitmaakt welk model wordt gebruikt bij welke casus;
- er vooral aandacht is voor wat werkt: wat hebben de mediator en cliënten al geprobeerd en wat hielp daarvan (ook al is het maar een klein beetje)?
- de collegae erkenning geven voor de kwaliteiten van de inbrenger van de (stagnerende) casus. Hoe houd je het vol? Wat maakt dat het niet slechter gaat dan het gaat?
- de collegae geen adviezen geven, maar vragen stellen om de expertise van de inbrenger te ontdekken en te vergroten;
- de collegae complimenten geven over wat de inbrenger deed wat werkte in plaats van kritiek op wat niet werkte.

Oplossingsgericht werken

De laatste twintig jaren is er een grote belangstelling voor oplossingsgericht werken in psychotherapie, coaching, mediation, leidinggeven, onderwijs en de sport. Zo is het dameshockeyteam dat in 2006 wereldkampioen werd, oplossings-

gericht gecoacht. Steeds staat de gewenste toekomst van de cliënt(en) centraal en alles wat werkt om dit doel te bereiken.

Oplossingsgericht werken werd in de jaren tachtig ontwikkeld door De Shazer en collega's van het Brief Family Therapy Center in de Verenigde Staten. Zij bouwden voort op bevindingen van Einstein (Klein et al., 1993), Watzlawick et al. (1974) en Bateson (1979). Zo gingen Watzlawick en collega's ervan uit dat de geprobeerde oplossing het probleem soms in stand houdt of zelfs verergert, en dat inzicht in het ontstaan van het probleem niet (altijd) nodig is. Ook De Bono (1985) stelde dat het 'ontwerpen van de gewenste uitkomst' een betere manier is om conflicten op te lossen dan vechten, onderhandelen of problemen oplossen.

De Shazer (1985) formuleerde enkele stellingen ten aanzien van oplossingsgericht werken:

- De klasse van de problemen behoort niet tot de klasse van de oplossingen; problemen kunnen niet worden opgelost met dezelfde manier van denken die ze veroorzaakt hebben (Einstein). Analyse van het probleem of conflict is niet nodig om tot oplossingen te komen; analyse van doel en oplossingen van de cliënten is dat juist wel.
- Cliënten zijn de (co)expert. Zij bepalen het doel en de wegen om dat doel te bereiken.

- Problemen of conflicten zijn een soort ouderwetse perronkaartjes. Ze helpen cliënten door de ingang, maar bepalen niet welke trein zij nemen of waar zij uitstappen. Waar iemand naar toe wil, wordt dus niet bepaald door het vertrekpunt.
- Wat niet stuk is, moet je niet maken. Handen af van wat in de beleving van de cliënten goed gaat.
- Als iets (beter) werkt, doe er meer van.
- Als iets niet werkt, doe iets anders.

Uit meta-analyse (Stams et al. 2006) blijkt dat oplossingsgericht werken even effectief is als probleemgericht werken, met als voordelen dat oplossingsgericht werken a) korter is (het probleem of conflict hoeft niet geëxploreerd en geanalyseerd te worden), b) de autonomie van cliënten (en naar verwachting ook van collegae in intervisie) beter waarborgt. Daarnaast blijkt (Macdonald 2007) dat er c) minder burnout is onder hulpverleners en d) dat het beter werkt voor cliënten uit lagere sociaaleconomische milieus.

De acht oplossingsgerichte intervisiemodellen

Weinig tijd en veel casus model

In het 'weinig tijd en veel casus model' wordt de moeilijkste casus ingebracht en wordt er weinig tijd per casus uitgetrokken (maximaal vijf minuten). De intervisie kan in tweetallen worden gedaan of plenair, waarbij iedereen kort aan de beurt komt, in tegenstelling tot intervisie waarbij er slechts een of enkele casus aan de orde kunnen komen. Kern is om in korte tijd veel casus door te nemen, waardoor alle aanwezigen direct weer verder kunnen. Het kost weinig tijd en beoogt veel inbreng. De focus ligt op hoe de mediator een punt hoger op de schaal van 0-10 kan komen, waarbij de 10 betekent dat de mediation prima loopt en de 0 het tegenovergestelde. Achtergrondinformatie van de casus is niet nodig, wel wat de inbrenger zou kunnen en willen doen om een punt hoger op de schaal te



komen. Wat zou de mediator (anders of meer) doen als de vooruitgang een punt hoger op de schaal was? Of: wat zou de mediator anders of meer doen als hij meer vertrouwen had dat zijn cliënten hun doel zouden bereiken of als hij meer hoop had? Het gaat om bewustwording van de kleine vooruitgang die de inbrenger gaat zien. Het betreft hier dus expliciet de vraag wat de mediator zelf anders of meer kan doen en niet de vraag wat de cliënten anders of meer zouden moeten doen. Door deze vraag te stellen komt er – vaak voor het eerst – ruimte voor de mediator om na te gaan hoe hij zelf kan bijdragen aan vooruitgang. Het is een leuke en effectieve manier van oplossingen zoeken. De vaste volgorde in dit model is:

1. Voorbereiding: denk terug aan je moeilijkste casus.
2. Waar zat de laatste sessie, als 10 betekent dat de mediation heel goed loopt en de 0 het tegenovergestelde?
3. Wat maakt dat je daar nu dit cijfer voor geeft (en niet lager)?
4. Als de volgende sessie een punt hoger op de schaal zou zijn, wat zou er dan anders zijn en waaraan zou je dat merken? Wat zou jij als mediator dan anders doen?
5. (Welke ideeën hebben de collegae?)
6. (Eventueel: herhaling met ieders op een na moeilijkste geval)

Het beste sessie model

Het beste sessie model kan het best in tweetallen worden gedaan (iedere

deelnemer vijftien minuten). In dit intervisiemodel worden de beste ervaringen besproken. Kern is: 'Hoe zorgde je ervoor dat het zo'n goede sessie werd?' De focus is op het helder krijgen van interventies die gewerkt hebben en eventueel herhaald kunnen worden in dezelfde of in volgende mediations (zie de eerder beschreven oplossingsgerichte stellingen: 'als iets (beter) werkt, doe er meer van'). Gesprekken gaan over de positieve ervaringen, deze worden uitvergroot door er veel details over te vragen. Dit model, evenals het voorgaande, heeft als voordeel dat het tot een goede stemming in de groep leidt. Vragen die gesteld worden zijn:

1. Wat was je beste sessie van de laatste tijd?
2. Wat precies maakte het zo'n goede sessie?
3. Hoe deed je dat?
4. Wat zegt dat over jou?
5. Hoe zou je dat (nog) vaker kunnen doen?

Het cognitieve model

Het cognitieve model wordt gebruikt in geval van een stagnerende casus waarbij de ideeën en overtuigingen van de mediator centraal staan die (daardoor) de voortgang van de mediation blokkeren. Welke cognities houden de stagnatie gaande?

Kern is dat de motivatie die de mediator aan de cliënten toeschrijft doorwerkt in de relatie met cliënten. Belangrijk is te

kijken of een andere interpretatie van het gedrag of van de motieven van de cliënten de stagnatie kunnen opheffen. Positieve labeling en heretikettering

een positief effect op het functioneren van het (intervisie)team, de deelnemers leren zo elkaars expertise kennen. De maximum groepsgrootte is acht

Het kort en recent succes model
Het 'kort en recent succes model' is een korte intervisievorm waarin alle deelnemers in enkele minuten een recent succes

De inbrengers hebben vaak veel aan de zogenaamde verhelderingsvragen, evenals de bevestigingen die ze met 'dank je wel' mogen ontvangen

vinden plaats. Wat is een andere geloofwaardige betekenis van het gedrag van de cliënten? Wat zou de mediator in dat geval anders doen in de sessie en hoe zou deze dan beter kunnen verlopen? In dit model wordt een beroep gedaan op de zelfreflectie van de mediator.

1. Wat doen jij en je cliënten precies in de sessie?
2. Welke motivatie schrijf je je cliënten toe, als je je frustraties zou uiten tegenover een collega?
3. Hoe zorgt jouw interpretatie er voor dat je steeds weer op dezelfde manier reageert?
4. Hoe zou je er ook anders tegenaan kunnen kijken, wat zouden positievere interpretaties van de motivatie van je cliënten kunnen zijn?
5. Als je volgens zo'n andere interpretatie zou handelen, wat zou je dan anders doen?
6. Wat voor verschil zou dat maken? Hoe zou de sessie dan beter gaan?

Het reflecterend team model

Bij het 'reflecterend team model' wordt in teamverband een casus van de inbrenger protocolair besproken. Per casus wordt ongeveer twintig minuten uitgetrokken. Er is naast de inbrenger van de casus een gespreksleider, die als regisseur buiten de kring zit en niet zelf meedoet met de stappen van dit model. Kern is dat de inbrenger van de casus een hulpvraag formuleert en door verhelderingsvragen en bevestiging nieuwe inzichten en meer zelfvertrouwen kan krijgen. De anderen zijn het helpende team bij de ingebrachte casus. Daardoor heeft de input van de collega's ook vaak

personen. Het model is helder in de stappen, maar ook wat rigide. De inbrengers hebben vaak veel aan de zogenaamde verhelderingsvragen, evenals de bevestigingen die ze met 'dank je wel' mogen ontvangen.

1. Voorbereiding: iedereen denkt over een casus die hij kan inbrengen. Het eerste groepslid wordt gevraagd zijn casus te presenteren.
2. Presentatie: de inbrenger beschrijft kort de casus en specificeert waar hij hulp bij wil. De collegae luisteren zonder te onderbreken.
3. Verhelderen: om de beurt stellen de collegae één vraag ter verheldering en één follow-up vraag. Ieder zwijgt tot hij weer aan de beurt is. (Wat, waar, wanneer, wie en hoe-vragen. Het liefst worden er geen waarom-vragen gesteld, daar dit vaak een defensieve reactie oproept.)
4. Bevestigen: om de beurt vertelt elke collega van welke kwaliteit of interventie van de inbrenger hij het meest onder de indruk is in de beschreven situatie. De inbrenger zwijgt of bedankt kort.
5. Reflectie: om de beurt zegt elke collega iets over wat hem is opgevalen of laat zijn beurt voorbijgaan. Soms reflecteert iemand op een eerdere reflectie. Alles wat relevant lijkt kan gezegd worden: techniek, advies, bespiegeling, metaforen, poëzie, associaties enzovoort.
6. Afsluiting: de inbrenger vertelt wat hem het meest aanspreekt, toepasbaar lijkt, en wat hij van plan is te gaan doen.

beschrijven. Deze korte variant kan ook als opwarmer voor een van de andere varianten worden gebruikt. Kern is dat iedereen in korte tijd veel informatie krijgt over wat werkt en herhaald kan worden (zie de stellingen: als iets (beter) werkt, doe er meer van) in de mediations van de collegae.

Het uitvergroten van successen model

Het 'uitvergroten van successen model' is de lange vorm van het voorgaande model en hierin worden een of meer successen diepgaander onder de loep genomen. Het hoeft hier niet per se te gaan om een recent succes. Kern is dat in detail wordt uitgevraagd wat de mediator precies deed waardoor de mediation succesvol was (en wellicht herhaald kan worden in volgende mediations). De volgende stappen worden hierbij doorlopen:

1. Alle deelnemers melden eerst kort een succes. Hierna worden enkele successen uitgekozen om verder te bespreken, afhankelijk van de beschikbare tijd.
2. Per succesvolle casus stellen de deelnemers elkaar vragen en samen wordt gekeken wat het succes precies inhoudt, welke helpende interventies er zijn toegepast en wat het succes betekent voor de mediator en zijn cliënten.
3. De deelnemers geven om de beurt complimenten over wat de inbrenger van de casus goed heeft gedaan en over overige zaken waar men respect en waardering voor heeft.
4. Iedere deelnemer vertelt kort wat hij heeft opgestoken van het bespreken

van de succesvolle casus en wat hij er zelf eventueel mee gaat doen.

5. Alle deelnemers geven aan wat ze nuttig en prettig vonden van de bijeenkomst.

Het competentiemodel

Bij het competentiemodel kunnen collegae (van een team of intervisie-groep) elkaar in tweetallen interviewen over elkaars competenties. Kern is dat iedereen in korte tijd vier verhalen hoort waarin competenties centraal staan. Dit gaat als volgt:

1. Denk terug aan een (recent) succes in gesprekken met je cliënten.
2. Interview een collega en ontdek wat werkte. Wat deed je precies waardoor het een succes werd? De collega interviewt daarna jou en ontdekt wat werkte (twee keer tien minuten).
3. Geef aan ten minste twee andere collega's de succesfactoren van je collega door (tien minuten).

Met dit model horen de deelnemers in korte tijd vier succesverhalen: het eigen verhaal, het verhaal van de collega die hij interviewde en twee verhalen van andere collega's. Bovendien zorgt dit model voor wat actie, aangezien de deelnemers naar collega's toestappen om de succesfactoren van hun collega te vertellen.

Het vier oplossingsgerichte vragen model

Tot slot kunnen de vier oplossingsgerichte basisvragen gesteld worden aan de inbrenger van de casus. Kern is dat de inbrenger wordt uitgenodigd na te denken waar hij wil uitkomen en welke stappen hij al heeft gezet en nog kan zetten om de mediation succesvol te laten zijn. De vier basisvragen zijn:

1. Waar hoop je op?
2. Welk verschil zou dat maken?
3. Wat werkt al in de goede richting?
4. Wat zou een volgend teken van vooruitgang zijn? Of: wat zou jouw volgende stap(je) zijn?

Het stellen van deze vier vragen leidt er vaak toe dat de casus inhoudelijk niet meer besproken hoeft te worden.

Conclusie

Naast probleemgerichte intervisie bestaat er oplossingsgerichte intervisie. Daarbij is de focus niet op wat niet werkt en anders moet, maar op wat (beter) werkt en herhaald kan worden. De collegae geven geen adviezen maar erkenning, en stellen vragen om de expertise van de inbrenger van de casus te ontdekken en te vergroten.

Graag nodig ik u uit een of meerdere van deze oplossingsgerichte modellen toe te passen, naast de traditionele probleemgerichte intervisie waaraan u waarschijnlijk gewend bent. Daarbij spreekt vanzelf dat het bespreken van succesverhalen niet dient te ontaarden in opschepperij en dat de hulp en complimenten van collegae welgemeend moeten zijn. In een positieve sfeer kunnen het reflectief vermogen en de competenties van deelnemers aan intervisie snel toenemen en is dat niet precies waarvoor intervisie is bedoeld?

Literatuur

- Bannink, F.P. (2006). *Oplossingsgerichte mediation*. Amsterdam: Pearson.
- Bannink, F.P. (2009). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Pearson.
- Bannink, F.P. (2010a). *Handbook of Solution Focused Conflict Management*. Cambridge MA: Hogrefe Publishing.
- Bannink, F.P. (2010b). *Oplossingsgericht leidinggeven*. Amsterdam: Pearson.
- Bateson, G. (1979). *Mind and nature: a necessary unity*. Toronto: Bantam.
- Bono, E. de (1985). *Conflicts, a better way to resolve them*. London: Penguin.
- Histed, M.H., A. Pasupathy & E.K. Miller (2009). Learning substrates in the primate prefrontal cortex and striatum: sustained activity related to successful actions. *Neuron*, 63, p. 244-253.
- Klein, M.J., A.J. Kox & R. Schulmann (1993). *The collected papers of Albert Einstein, vol 5: The Swiss years: Correspondence 1902-1914*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Macdonald, A. (2007). *Solution focused therapy. Theory, research & practice*. London: Sage.
- Shazer, S. de (1985). *Keys to solution in brief therapy*. New York: Norton.

- Stams, G.J. et al. (2006). Effectiviteit van oplossingsgerichte korte therapie: een meta-analyse. *Gedragstherapie*, 39, 2, p. 81-94.
- Watzlawick, P., J.H. Weakland & R. Fisch (1974). *Het kan anders*. Deventer: Van Loghum Slaterus.



Over de auteur

Fredrike Bannink is klinisch psycholoog en werkt sinds 1998 als mediator (www.fredrikebannink.com). Zij is Master of Dispute Resolution; tevens is zij NMI Gecertificeerd Mediator, mediator voor de Rechtbank

Amsterdam en voor het Juridisch Loket Amsterdam.