

# Intervisie: steun vinden bij je collega's

Steeds meer organisaties ontdekken intervisie als methode om hun medewerkers verder te ontwikkelen. Collega's treden daarbij op als elkaars adviseur. Goedkoop en effectief. Mits het goed gebeurt. 'Mensen oordelen heel makkelijk over een ander, maar het is beter om je daar in de intervisie zo veel mogelijk van te onthouden. Het is niet behulpzaam, en leidt juist tot vastlopen en tijdverlies.'

Een groepje accountmanagers van een reclamebureau zit bij elkaar. Een van hen heeft zojuist een probleem aangekaart. Hij heeft een klant die hem het leven zuur maakt, hem telkens lang aan het lijntje houdt en pas op het laatst de opdracht goedkeurt. Vervolgens belt hij om de haverklap om wijzigingen door te geven. Van zijn collega's wil de accountmanager weten: hoe krijg ik meer grip op die klant?

De hier beschreven situatie zou het begin van een intervisiebijeenkomst kunnen zijn. Als die bijeenkomst volgens de 'regels' verloopt, wordt de vragensteller vervolgens door zijn collega's geholpen bij het ontrafelen van het probleem en het zoeken naar oplossingen. Ze stellen hiertoe gerichte vragen en geven adviezen. Na ongeveer een uur heeft de vragensteller veel meer inzicht gekregen. Hij begrijpt beter wat er precies speelt in het contact met die klant, wat zijn eigen aandeel is en in welke richting hij de oplossing moet zoeken.

## Goedkoper dan een training

Binnen organisaties komt er steeds meer aandacht voor intervisie als middel om het 'zelflerend' vermogen van de organisatie te vergroten. Er worden een soort 'zelfhulpgroepjes' gevormd van collega's die op regelmatige basis praten over problemen die zich in de werksituatie voordoen. De voordelen zijn legio: het is goedkoper dan een training, collega's leren elkaar beter kennen en de deskundigheid binnen de organisatie wordt verder ontwikkeld.

Maar niet elke overleggroep die op deze manier wordt opgezet, zal automatisch goed functioneren. Vruchtbare intervisie vereist een gestructureerde aanpak. Zo'n aanpak heeft Erik de Haan beschreven in zijn boek *Leren met collega's*. Zelf heeft De Haan veel ervaring opgedaan als procesbegeleider van intervisiegroepen bij achtereenvolgens Bureau Zuidema en De Galan & Voigt. Sinds begin dit jaar is hij verbonden aan Ashridge Consulting, een adviesbureau gelieerd aan de net buiten Londen gevestigde Ashridge Business School. Een gevaar bij intervisie is volgens De Haan dat het samenzijn al gauw verzandt in een gezellig theekransje van collega's onder elkaar. In zijn boek geeft hij daarom handvatten en gesprekstechnieken om de bijeenkomsten gestructureerd te laten verlopen, maar niet elke groep zal die discipline kunnen opbrengen.

Een ander gevaar is dat mensen het doel van de intervisie (elkaar steunen) uit het oog verliezen en iets doen wat daaraan afbreuk doet: namelijk elkaar beoordelen. De Haan: 'Intervisie is heel ondersteunend. Je reflecteert met elkaar, zoekt de verdieping, stelt kritische vragen, probeert elkaar te helpen. Wat je zo min mogelijk doet is elkaar beoordelen. En wat je ook niet doet is per sessie afspreken welke resultaten er moeten worden bereikt en daar iemand de volgende keer op afrekenen of toetsen. Iemand bepaalt zelf wat hij doet met de informatie. Natuurlijk vraag je een volgende keer soms wel hoe het is gegaan, maar uit belangstelling, niet om de ander te controleren.'

In de praktijk is oordelen echter zo'n automatisme voor mensen, dat ze zich maar moeilijk kunnen inhouden. De procesbegeleider moet dit in de gaten houden en ervoor zorgen dat de intervisie plaatsvindt in een veilige omgeving. Daarom ook is het belangrijk dat een intervisiegroep (maximaal zo'n acht mensen) bestaat uit collega's op gelijk niveau, en dat er dus geen leidinggevende bij zit die op een ander moment zijn intervisiegenoten moet beoordelen. In het algemeen is intervisie volgens De Haan vooral geschikt voor professionals die 'aan het front' van hun vakgebied staan, en die in feite niet meer zo veel te leren hebben uit boeken.

De vragen die bij intervisie aan bod komen gaan vaak over lastige klanten of bijvoorbeeld problemen met bepaalde afdelingen of mensen. Of over problemen bij het aansturen van medewerkers. Maar soms is het ook lang stil in de groepen die De Haan begeleidt, en meldt niemand zich spontaan. Toch gelooft hij niet in het vooraf geven van opdrachten. 'Ik heb het liefst dat het onderwerp actueel is en dat de keuze voor het onderwerp in onderlinge competitie wordt gemaakt. Dat de groep kiest welk probleem ze willen behandelen. Of wiens probleem ze willen bespreken, zo van: 'jij bent al twee keer geweest, nu willen we eens iemand anders horen'.'

Stiltes zijn voor De Haan bovendien een signaal. 'Meestal is er dan meer aan de hand. Mensen durven zich niet te melden omdat ze zich niet veilig voelen. Of ze zijn ontevreden over de manier van begeleiden. Ik probeer dat expliciet te maken. Vraag of ze er wel vrijwillig zitten. Of wil weten of ze de groep wel veilig vinden. Zo krijg je de hindernissen wel boven tafel. Ik herinner me



ILLUSTRATIE: BEREND VONK

nog een groep in een gemeente waar niemand iets wilde aankaarten. Terwijl er bij die gemeente van alles speelde. Er waren zelfs arrestaties verricht in verband met fraude en steekpenningen. Daar kwamen we over te praten. Iemand zei: 'Ik ga ook wel eens uit eten met klanten. Nu Piet is gearresteerd weet ik niet meer hoe ik met externe contacten om moet gaan.' Daar hebben we toen uitvoerig over gesproken. Is het terecht om een fles wijn aan te nemen? Of om uit eten te gaan? Voor die medewerker was het de eerste keer dat hij naar zichzelf keek door de ogen van integriteit. En om die verdieping gaat het in feite bij intervisie: dat je meer zelfinzicht krijgt, ontdekt wat je normen, vooroordelen en drijfveren zijn.'

## De roddelmethodiek

Om deze op het spoor te komen staan een groep verschillende gesprekstechnieken ter beschikking. Een methodiek bijvoorbeeld is om

de gedragingen van iemand in de intervisiegroep zelf te analyseren, en het effect daarvan op de groep te bespreken. Neemt iemand veel ruimte in? Zorgt hij ervoor dat de groep zich adviserend gaat opstellen? Of wordt men juist heel afstandelijk? De Haan: 'Als iemand ziet wat hij in het hier en nu veroorzaakt, kan dat veel inzicht geven over zijn aandeel in bepaalde problemen.'

Een opvallende — en op het eerste gezicht nogal bedreigende intervisietechniek is de zogeheten 'roddelmethodiek'. Daarbij zit degene die het probleem heeft ingebracht buiten de kring van adviseurs, liefst ook met de rug naar hen toe, terwijl de adviseurs over hem roddelen zoals ze zouden doen als hij er niet bij was. De Haan: 'Je hoort dan heel veel over jezelf dat je normaal nooit hoort. Een manager die altijd blafend rondloopt, en dan klaagt over gebrek aan contact met zijn medewerkers... hoe zou dat komen? Met deze methode kun je iemand een

spiegel voorhouden en dat is natuurlijk enorm confronterend. Je kunt het dan ook pas doen als de groep sterk genoeg is.'

'Roddelen' lijkt moeilijk te rijmen met het idee van veiligheid en niet oordelen. De Haan: 'In dit geval oordeel je inderdaad wel, je spreekt dat als het ware af. Maar de inbrenger blijft zelf wel verantwoordelijk voor wat je ermee doet. Je kunt het niet eens zijn met wat je hoort en het naast je neerleggen. Ik probeer mensen erop te wijzen dat het pijnlijk is, maar dat het ook iets oplevert. Als je je bewust wordt van hoe je overkomt of van wat je zwakke plekken zijn, kun je ook bewuster kiezen voor bepaald gedrag.'

Vorige week was De Haan in Nederland om een studiedag over 'leren met collega's' te verzorgen. Inmiddels zit hij weer in Groot-Brittannië, bij zijn nieuwe werkgever, de Ashridge Business School. Dat De Haan in het vakgebied van human resources terecht is gekomen, is op-

## 3 INTERVISIEROLLEN

### DE INBRENGER

De inbrenger is degene die een vraag, probleem of situatie inbrengt. Hij is als het ware de 'klant' van de groep. De vragen gaan bij voorkeur over recente werkproblemen of werksituaties. Er zijn bij voorkeur maximaal twee inbrengers per sessie.

### DE ADVISEURS

Meestal zijn er twee tot maximaal zes 'adviseurs' per intervisiegroep. Zij 'bedienen' als het ware de klant/inbrenger. Ze vragen door, helpen hem om het probleem te definiëren en geven advies. De Haan: 'Als de intervisiegroep bestaat uit mensen die ook beroepshalve adviseur zijn, leren ze ook voor de uitoefening van hun vak heel veel in deze rol.'

### DE PROCESBEGELEIDER

Geeft zelf geen adviezen aan de inbrenger, maar stelt alleen dingen aan de orde die hij ziet. Dat iemand bijvoorbeeld heel stil is. Of dat mensen elkaar gaan beoordelen in plaats van adviseren. 'Voor managers is dit de moeilijkste rol', zegt De Haan. 'Je moet het gebeuren heel erg overlaten aan de groep, terwijl managers gewend zijn om zelf te sturen.'

merkelijk. Hij heeft theoretische natuurkunde gestudeerd en is in 1994 gepromoveerd op een proefschrift over leer- en beslisprocessen bij het waarnemen. 'Ik voelde me niet gelukkig als natuurkundige', verklaart hij zijn ommezwaai. 'Natuurkunde is heel solitair werk. Door mijn onderzoeksterrein, licht en beeld, zat ik bovendien vaak nog in geblijnde ruimtes. Ik voelde me gewoon niet lekker, maar het heeft vrij lang geduurd voordat ik wist waarom. Via loopbaanbegeleiding heb ik toen ontdekt dat ik ander werk moest gaan doen. In mijn huidige werk ben ik betrokken bij anderen's problemen, terwijl ik als natuurkundige vooral probeerde om dingen te begrijpen. Bovendien is de presentatie van onderzoek in de wetenschap vrij taai en saai. Nu schrijf ik boeken die mensen willen lezen.'

EMELY NORIS

Erik de Haan, *leren met collega's*, uitgeverij Van Gorcum 2003, € 20,00.