

## *Over der ROI\* van intervisie*

We willen een lans breken voor intervisie in organisaties. Intervisie is een manier om in een groep samen met collega's te leren. We willen een aantal opbrengsten laten zien die vaak niet direct meetbaar zijn, maar heel waardevol als je ernaar kijkt vanuit menselijke waarden. In dit artikel bieden we een tegenwicht aan het rendements- of instrumentele denken. Wij denken dat de meesten van ons in bedrijven en organisaties (en trouwens sowieso in het leven) veel te veel gefocust zijn op de korte termijn: direct zichtbare en meetbare opbrengsten.

Wij denken dat je veel ROI laat liggen als je alleen maar zo meet en kijkt. Er is een ander, minder meetbaar, soort ROI dat is gebaseerd is op andere waarden die we dreigen kwijt te raken. Wij vragen aandacht voor deze waarden. We concentreren ons op intervisie omdat we daar veel ervaring mee hebben. We lichten ook toe wat intervisie volgens ons is, hoe het werkt en wat het belang is van een goede intervisiebegeleider.

### *De armoede van rendement*

Het instrumentele denken wordt beschreven in het prachtige artikel 'De didactiek van de liefde: een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen' van Van den Nieuwenhof en De Weerd.<sup>1</sup> Zij zeggen dat er in het instrumentele paradigma wordt gedacht in eenvoudige oorzaak-gevolg relaties, te behalen resultaten, concrete tussenstappen op weg naar een duidelijk doel, prettig overzichtelijke modellen die de werkelijkheid versimpelen etc.

De acteur en dichter Ramsey Nasr heeft in 2015 een vlammend betoog gehouden en opgeschreven: 'Rendementsdenken heeft onze geest verziekt'.<sup>2</sup> Daarin houdt hij ons voor hoezeer onze samenleving denkt in: wat is de opbrengst? Hij zegt: 'Het schrikbeeld voor Nederland bestaat uit mensen die slechts leven voor economische waarde, die elke empathie hebben verloren, alleen geïnteresseerd zijn in het eigen verhaal en die louter willen denken in cijfers en getallen.' Het belang van de kunsten, filosofie, klassieke talen en geschiedenis is dat ze geen pasklare antwoorden bieden, maar juist vragen stellen. 'Het zijn uiteindelijk deze nutteloze vakken die goede managers en bestuurders zullen afleveren; mensen die begrijpen dat

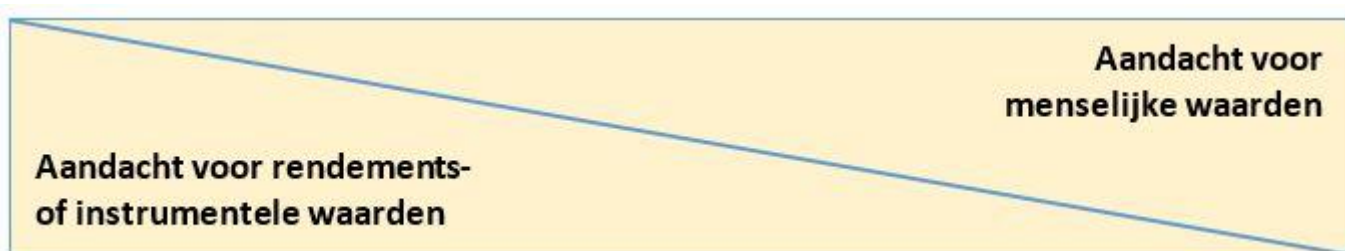
de echte wereld niet zozeer uit winst en efficiëntie bestaat, maar uit onvermogen, verlies en vergankelijkheid.'

Bovenstaande schrijvers bestrijden en bepleiten ongeveer hetzelfde: stop met alleen maar alles te meten en met de wereld overzichtelijk te maken. Stop met leerinspanningen te reduceren tot ROI's. Geef ruimte aan het toeval, variatie en aan tegenslagen. Ramsey Nasr: '...ons onderwijs moet een poging doen om een kind/leerling/student naast kennis ook zaken als meerduidigheid, nuance, empathie en verbeelding bij te brengen (...) omdat onze maatschappij anders morgen niet meer bestaat.'

En dat is ook wat wij vinden. Een mens is meer dan alleen zijn rendement. En het leven is veel 'rijker' als je kunst en fantasie, toeval en verwarring toelaat.

Het is natuurlijk logisch dat bedrijven en organisaties denken in termen van rendement. Daar zijn ze op gebouwd. Ook als ze hun medewerkers 'op cursus' sturen. Maar de kunst is om dat rendement niet te smal te zien. Jesse Segers zei het onlangs mooi in zijn blog 'Hoe bepaal je de prijs van schoonheid' : 'het gaat over de zoektocht hoe je instrumentele en humanistische waarden met elkaar verenigt'.

We zien een glijdende schaal voor ons met aan de ene kant het instrumentele denken en aan de andere kant het menselijke denken.



Wij denken, met Ramsey Nasr en Van den Nieuwenhof en de Weerdts dat in organisaties het denken en de inspanningen veel te veel aan de linkerkant van de glijdende schaal zitten. Zoals gezegd willen wij breder kijken naar rendement. We betrekken de menselijke waarden hierbij. In de rest van het artikel beperken we ons tot hoe intervisie daar een bijdrage aan kan leveren.

### *Wat verstaan wij onder intervisie?*

Erik de Haan<sup>4</sup> noemt zijn boek *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Het 'is geschreven vanuit de gedachte dat professioneel werken tegenwoordig steeds meer permanent leren en persoonlijke ontwikkeling vraagt.' Er zijn veel verschillende manieren waarop je met collega's kunt leren. Hij maakt onderscheid tussen collegiale toetsing en intervisie. Bij collegiale toetsing is de kern dat normen en richtlijnen voor een vak worden gehandhaafd of doorontwikkeld. En dat professionals daaraan worden getoetst. Denk aan medisch specialisten, advocaten etc. Hierbij staat dus de professie centraal. Hij noemt het intervisie als de professional centraal staat. 'Intervisie heeft tot doel iemands professionaliteit te vergroten door zijn persoon in relatie tot bepaalde ervaringen en vraagstukken te bespreken.'... 'Waar het bij intervisie dus met name om gaat is dat een professional de kans krijgt met behulp van zijn collega's te reflecteren op zijn eigen handelen en denken'.

In het *Praktijkboek Intervisie*<sup>5</sup> zeggen Monique Bellersen en Inez Kohlmann: "Intervisie is bewust veranderen. Het is een vorm van deskundigheidsbevordering, waarbij professionals een beroep doen op hun collega's of vakgenoten om inzicht te krijgen in werkgerelateerde vraagstukken. In een vaste groep deelnemers wordt met een methode als leidraad en via het stellen van vragen een vraagstuk van een van de deelnemers ontvouwd. De deelnemers dragen geen oplossingen aan, maar stimuleren de casusinbrenger door het stellen van helpende en prikkelende vragen om, vanuit zijn eigen oplossend vermogen, zicht te krijgen op zijn eigen vraagstuk. Met dit inzicht worden door hem alternatieven voor nieuw handelen ontwikkeld."

In intervisie staat reflectie centraal. Iemand reflecteert wanneer hij of zij 'de manier onderzoekt waarop hij of zij reageert op een situatie.'<sup>6</sup> De ingang is dus meestal praktisch. Je kijkt naar wat je deed. Je kijkt naar je gedrag, naar hoe je handelde in een bepaalde situatie. En wat je daarvan vindt. Wat reflecteren interessant en moeilijk maakt is dat het niet alleen een cognitieve bezigheid is. Reflecteren gaat over denken, voelen en willen.

### *Voorbeelden van intervisie opbrengsten uit onze praktijk*

Hieronder geven we een aantal voorbeelden van verschillende opbrengsten. Het zijn allemaal opbrengsten die waarschijnlijk niet direct meetbaar rendement opleveren. Het is de vraag of de effectiviteit van deze medewerkers meteen zichtbaar verbetert. En toch zijn ze waardevol. De opbrengsten zijn belangrijk voor iedere individuele medewerker. Ze dragen op de een of andere manier bij aan hun persoonlijke groei. Ze helpen om wezenlijke dingen in hun werk, en vaak ook in hun leven, te verbeteren. Misschien wel omdat ze bijdragen aan het geven van meer 'zin', van meer betekenis aan wat ze doen. En daarmee staan deze mensen beter, tevredener, 'heler' in hun leven en in hun werk.

- Een assistant professor die zich uitgeblust voelt, hervindt energie om weer aan het werk te gaan.
- Een groep ervaren gezinswerkers komt tot het inzicht dat het niet onprofessioneel is om de eigen emoties te tonen bij een moeder die een moeilijke gezinssituatie heeft. Dat die menselijkheid juist bijdraagt aan de relatie en de eigen professie.
- Een salesmanager bij een commercieel bedrijf krijgt helderheid over het feit dat zijn eigen waarden over hoe je met klanten hoort om te gaan niet passen bij de organisatie waar hij nu werkt. Hij besluit om een andere baan te gaan zoeken.
- Een organisatie adviseur wordt zich bewust van het feit dat hij in zijn opdrachten zich regelmatig gedraagt als het jongste broertje dat hij in zijn gezin van herkomst was, en dat dat gedrag vaak niet effectief is.
- Voor een accountant wordt het duidelijk dat ze te weinig ruimte krijgt om haar capaciteiten in te zetten en ze neemt de stap om het gesprek aan te gaan met haar manager om haar ontwikkeling te bespreken.
- Een HR adviseur realiseert zich dat hij grote moeite heeft met het voeren van sollicitatiegesprekken terwijl hij weet dat de vacature al vervuld is. De gesprekken moeten gevoerd worden omdat de procedure is dat mensen moeten kunnen solliciteren. Hij besluit om met het HR-team in gesprek te gaan om te zeggen wat hij ervaart, en om helder te krijgen wat de visie van het team is op dit dilemma.
- Een assistent professor vertelt dat ze altijd een antwoord gaf als er een student aan haar bureau kwam met een vraag. En dat ze sinds intervisie dat niet meer doet. Omdat ze zich realiseert dat ze het antwoord helemaal niet weet. Ze stelt alleen nog maar wedervragen, omdat ze daarmee de student

helpt om zijn vraagstuk scherper te krijgen, en zelf zijn antwoorden te vinden.

- Een beleidsmedewerker bij een gemeente heeft kennis over een vermeende integriteitskwestie bij een wethouder. Zij besluit om met een vertrouwenspersoon te gaan praten.

### *Opbrengst van intervisie: verminderen van stress*

Sinds Argyris<sup>7</sup> weten we dat slimme, succesvolle mensen niet goed hebben geleerd om om te gaan met teleurstellingen en tegenslagen, omdat ze die simpelweg niet vaak genoeg zijn tegengekomen. Dus de eenvoudige vraag: wat is mijn aandeel in deze ‘mislukking’, is niet een vraag die men zich stelt. De schuld ligt vaak buiten hen, bij de ander. En misschien zit juist daar wel een haard voor de vele burn-outs die we tegenwoordig zien bij deze groep!

Veel organisaties zijn sterk competitieve omgevingen. Iedereen is slim, iedereen moet proberen nog net iets beter te zijn dan de mensen om hen heen. Regelmatig zijn de hiërarchische middenlagen eruit en daardoor heeft iedereen meer eigen verantwoordelijkheid. Medewerkers nemen veel hooi op hun vork omdat ze ambitieus zijn en het werk ertoe moet doen, moet bijdragen aan de maatschappij. Het werktempo ligt hoog, ze maken veel uren omdat ze altijd bereikbaar zijn waardoor de werk-privé balans onder druk komt te staan. Onlangs is er nog een onderzoek geweest naar de negatieve effecten van overwerken.<sup>8</sup> Die blijken niet gering te zijn. De meeste huidige werkomgevingen nodigen niet uit tot introspectie en tot de vraag: wat heb ik mogelijk niet zo handig gedaan? Terwijl juist die vraag helpt om te leren, om je eigen werk en je eigen wereld te verbeteren. Even stilstaan...

En dan moeten jonge en iets minder jonge mensen op alle sociale media ook nog bij voortduring uitstralen dat ze erg succesvol zijn: mooi, slim, inventief, grappig, origineel, dat ze overal op de wereld zijn, dat ze werk en privé makkelijk combineren, dat ze super opwindende liefdes en/of liefhebbende echtgenoten zijn, dat ze ook nog het vader- en moederschap combineren etc....

Intervisie kan stressreducerend werken. In intervisie leer je jezelf beter kennen. Je leert beter naar jezelf te kijken en te luisteren. Je leert beter te voelen waardoor je misschien signalen in je lijf sneller herkent. Je komt meer

in contact met je wil, waardoor je meer inzichten krijgt in wat er voor jou echt toe doet, wat je belangrijk vindt, op grond waarvan jij je keuzes maakt. Zoals we al eerder schreven: reflectie gaat over denken, voelen en willen. Dit alles kan mogelijk helpen om niet in een burn-out\* te raken, omdat je in een eerder stadium cruciale signalen op het spoor bent.

*Een opbrengst: je gaat meer vragen stellen in plaats van antwoorden geven*

Hoe zien intervisiebijeenkomsten eruit? Eens in de 4 à 8 weken komen collega's bij elkaar in een intervisiegroep. Het zijn collega's die niet in elkaars vaarwater zitten, maar wel elkaars werk enigszins begrijpen. Zo'n min of meer homogene groep bespreekt een casus uit het werk onder leiding van een ervaren intervisiebegeleider.

Om de beurt brengt een deelnemer iets in wat hij of zij moeilijk vindt, waar hij of zij tegenaan loopt. Iets wat niet zo goed werkte. En wat misschien ook al wel eens vaker niet zo goed gewerkt heeft. In het begin vindt men dat moeilijk, weet men ook niks te bedenken. Maar in de loop van de tijd gaat dat steeds beter. En steeds wordt duidelijker dat de casusinbrenger niet de enige is met zo'n vraagstuk. De anderen hebben iets dergelijks, en soms net weer anders.

Met behulp van verschillende gespreksvormen –zowel analytische als creatieve als praktische– werkt de groep aan dit vraagstuk. De basis is dat iedereen vragen stelt. Iedereen wil in het begin altijd meteen oplossingen en adviezen geven aan de casusinbrenger. Als collega vind je natuurlijk van alles. Je hebt ideeën, meningen over de ander, over de casus. Je herkent dingen uit je eigen werkpraktijk. Je wilt zeggen hoe jij het toen hebt aangepakt en hoe goed dat werkte.

Maar dat 'mag' niet. Omdat jouw oplossing meestal niet werkt voor een ander. Er worden dus vooral vragen gesteld. Open, geïnteresseerde vragen. Deze manier van werken helpt de casusinbrenger om anders te kijken naar zijn vraagstuk. Hij of zij verheldert voor zichzelf waarom iets raakt, waarom iets betekenisvol is, wat dit betekent voor de keuzes die hij of zij maakt in het handelen. In de groep onderzoek je gezamenlijk de grondslagen voor

deze keuzes, waardoor je ruimte creëert in hoe je kijkt, omdat je verschillende perspectieven hoort.

En zo kun je condities in je leven en werk verbeteren. Je blik wordt verruimd en het vraagstuk komt in een ander licht te staan. Soms blijkt voor de casusinbrenger iets wezenlijks te zitten in een detail. En als het lukt ontwikkelt hij of zij nieuwe handelingsmogelijkheden en oefent die in de groep.

Je blijft weg van winnen en verliezen, van de ander slimmer af zijn. Je onderzoekt. Je onderzoekt de casus, maar vooral help je de ander om zichzelf te onderzoeken in relatie tot die casus.

En de opbrengst is dus ook dat je meer vragen gaat stellen in plaats van antwoorden geven. Je raakt je bewuster van het feit dat wat jij vindt, denkt of doet niet persé werkt voor een ander; dat het zelfs niet de enige manier is waarop je naar de werkelijkheid kunt kijken; dat er zoveel werkelijkheden zijn als er mensen zijn. Je leert om vanuit verschillende perspectieven te kijken. En je leert om het af en toe zelfs even echt niet te weten.

*Een opbrengst: het gezamenlijk bouwen aan een onderzoekende, samenwerkende groep*

Door te vertragen komt er meer aandacht voor wat er is. In een intervisiegroep is dat bij uitstek wat er gebeurt. Er is een casus waarbij wordt stilgestaan. Er is een deelnemer die een casus inbrengt bij wie men stilstaat. Men is aanwezig. Er is aandacht...

Veel beroemde therapeuten zoals de psycholoog Rogers en de psychiater Yalom leggen de nadruk op de relatie: het succes van therapie hangt niet af van de gehanteerde methode maar van de kwaliteit van de werkrelatie. Ook tal van onderzoeken laten dit zien, en het geldt bijvoorbeeld ook in coachingsrelaties.<sup>9</sup> Wij denken dat in intervisiegroepen hetzelfde speelt. De kwaliteit van de relaties in de groep en met de begeleider bepalen het succes. Een goed werkende groep is veel waard. Men ervaart er collegialiteit, lotgenotencontact. Dat je er niet alleen voor staat met een lastige vraag. Dat anderen dat kennelijk ook ongeveer zo ervaren en dat je je hierdoor

verbonden voelt met elkaar. Het is een geschikte omgeving om te leren omdat het veilig genoeg is om onderwerpen te bespreken die best spannend voor je kunnen zijn. Niemand vindt het gemakkelijk om te praten over de dingen die die niet (goed) kan. Of waar je in vastloopt, of die je eng vindt. Erik van de Loo citeert Schein in 'Waarom leren gevaarlijk is' als hij zegt dat het bij transformationeel leren gaat om het opgeven en herzien van fundamentele, doorgaans al lang gekoesterde opvattingen, waarden en oriëntaties. Erik van de Loo: "Leren roept angst op. We hebben allemaal defensieve routines ontwikkeld om met die angst om te gaan." Er is een veilig, open, onderzoekend, niet oordelend klimaat nodig in een groep om met deze moeilijke kwesties om te gaan. En de begeleider speelt daar een niet te onderschatten rol in. Die is degene die de bedding maakt en die de angst en onzekerheid 'voelt' en 'containt' door een basis te creëren voor een veilige, vertrouwde en uitdagende omgeving. Die rustig en open is en uitstraalt dat het hier mogelijk is. Dat niks gek is, dat moeilijke dingen gezegd en beleefd kunnen worden. Dat er, kortom, geleerd kan worden.

En de deelnemers leren dan hoe het is om in zo'n groep te zijn en te werken. Dat het moeilijk is, soms pijnlijk zelfs, maar ook zo'n verademing. Deelnemers leren in zo'n groep om niet te oordelen, open te zijn, onderzoekend, empatisch, verbonden. Men leert om bij zichzelf te zijn en bij de ander. En het betekent dus ook dat je op een bepaalde manier even rust hebt. Je bent met collega's in een 'veilige' omgeving waarin je niet hoeft te 'scoren'. In plaats van in de competitieve werkomgeving ben je in een omgeving die uitnodigt tot samenwerking. In plaats van een debat te winnen, voer je een dialoog.

### *Intervisie als middel om de menselijkheid in organisaties te versterken of terug te brengen*

Zoals we hierboven schreven lijkt intervisie misschien nutteloos als je er met instrumentele ogen naar kijkt. Maar als je er met menselijke ogen naar kijkt levert het veel op. Je deelt wat je wel en niet kunt, voelt en wilt. Je krijgt bredere en andere perspectieven voor je vraagstukken. Je leert over jezelf, je eigen patronen in de werkcontext. Je krijgt meer zelfkennis. Je krijgt een moment rust in een snelle competitieve werkomgeving. Daardoor krijg je meer ruimte in je hoofd. Daar word je creatiever van! Je leert om op een onderzoekende manier samen te werken. De condities in je leven en werk



verbeteren omdat je bewuste keuzes maakt. Je leert betere vragen te stellen. Je leert af en toe even stil te staan en te reflecteren op wat er speelt. Kortom: intervisie leidt tot verbondenheid en creëert reflectieve ruimtes in organisaties waardoor er beter geleerd wordt. Dat lijkt ons veel ROI!

Tot slot, Nuccio Ordine<sup>10</sup> schrijft in Het nut van het nutteloze: “alles wat ons helpt om een beter mens te worden beschouw ik als nuttig”.

Rosemarijn Koenen, coach en intervisiebegeleider. [www.rosemarijnkoenen.nl](http://www.rosemarijnkoenen.nl)

Noëlle van der Hagen, coach en intervisiebegeleider. [www.opendialogen.nl](http://www.opendialogen.nl)

\*Return on investment

\* En we noemen het nu burn-out, maar het gaat om allerlei klachten van stress: angst- en paniekaanvallen, oververmoeidheid, depressies...

### *Noten*

1. Nieuwenhof, R. van den & Weerdt, S. de, Didactiek van de liefde. In: Hovelynck, J., Weerdt, S. de & Dewulf, A. (red.) (2006), Relationeel Organiseren; Samen leren en werken in en tussen organisaties. Tielt: Lanoo. 75-105
2. Nasr, R. Rendementsdenken heeft onze geest verziekt, in NRC Handelsblad op zaterdag 9 mei 2015
3. Segers, J. ‘Hoe bepaal je de prijs van schoonheid?’, blog 7 juli 2018 <https://www.sioo.nl/actueel/blog/hoe-bepaal-je-de-prijs-van-schoonheid/>, 21 september 2018
4. Erik de Haan, Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie, 2001, 4e druk 2009, Koninklijke van Gorcum, Assen
5. Bellersen, M. en Kohlmann, I. Praktijkboek intervisie, 2009, Kluwer, Deventer.

6. Berge A. van den, Reflectie: wat is dat?, In: Leren in ontwikkeling 4, april 2005, p.24
7. Argyris C., Teaching smart people how to learn, in Harvard Business Review, May/June 1991, p.1 -12
8. <https://www.perssupport.nl/persbericht/dd0f1876-5d05-4f69-8b34-eafbf5e1c95c/leidinggevende-onderschat-negatieve-gevolgen-overwerken-geraadpleegd> 5 september 2018
9. Rooijen-Mutsaers, K. van, Ince, D., Rietveld, L. Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching? publicatie van het Nederlands Jeugd Instituut, april 2014
10. Ordine, N. (2017) Het nut van het nutteloze. Utrecht: Bijleveld, p. 11