



STERKER DOOR FEEDBACK

De kracht van intervisie

Iedereen heeft zijn eigen valkuilen, ook bestuurders en toezichthouders. Maar voor collega's en medewerkers is het vaak lastig om die ter sprake te brengen. Dus hoe organiseer je je eigen spiegel? Intervisie helpt om meer inzicht te krijgen in het eigen functioneren door in een groep gelijkgestemden hierover het gesprek aan te gaan en feedback te ontvangen.

Jolanda Tijhuis



Bestuurders en toezichthouders kunnen zich onderscheiden door kritisch te zijn op het eigen functioneren. Zij realiseren zich dat zij vele kwaliteiten hebben die hen op hun positie hebben gebracht, maar dat ook zij maar mensen zijn die regelmatig in valkuilen stappen. Reflectiemethodieken maken tegenwoordig dan ook vrijwel altijd onderdeel uit van opleidingen die zich toespitsen op het functioneren van leiders en toezichthouders. Eigen en andermans irrationaliteit en disfunctionaliteit worden niet altijd onderkend. Maar wat wel vaak duidelijk wordt, is dat er gebieden zijn waarop ‘uitglijders’ worden gemaakt. Collega’s en medewerkers waarmee de contacten niet lekker lopen, bepaalde besluiten die niet op de juiste gronden worden genomen. Waar komt dat vandaan? Degenen die echt uit zijn op persoonlijke ontwikkeling en daarmee verbetering van het functioneren, hebben een open mind en durven de confrontatie met zichzelf aan. Juist voor bestuurders en toezichthouders is het lastig om dit in de dagelijkse praktijk te organiseren. Collega’s en medewerkers voelen zich als gevolg van de hiërarchie, die er nu eenmaal is, vaak geremd om echte

feedback te geven. Zelfs directe collega-bestuurders vinden dit vaak lastig, uit angst de relatie te schaden. Dus hoe organiseer je dan jouw eigen spiegel om van daaruit verder te leren?

Meer inzicht verkrijgen

In dit artikel staat centraal welke rol intervisie, in het bijzonder in de vorm van het Socratisch Gesprek, daarin kan vervullen. Intervisie is een mooie manier om meer inzicht te krijgen in het eigen functioneren door in een groep hierover het gesprek aan te gaan en feedback te krijgen. Deze werkvorm kan zowel door de individuele bestuurder, het bestuur als team, als door een RvC of RvT worden toegepast.

In de praktijk blijkt dat bestuurders die opleidingen volgen om hun functioneren te verbeteren, zich tijdens en na een dergelijke opleiding vaak aansluiten bij een intervisiegroep van gelijkgestemden buiten het eigen bedrijf.

Als het bestuur van een organisatie zich laat begeleiden door een coach, wordt regelmatig aangeraden om intervisie in te zetten als instrument om het functione-

GOEDE BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS STAAN OPEN VOOR REFLECTIE EN FEEDBACK EN ZOEKEN DIT ACTIEF OP

ren als team te verbeteren. De verschillende methodieken worden hierna besproken.

Ook voor een toezichthoudend college wordt intervisie tegenwoordig vaker ingezet om de teambinding te vergroten en meer uit de aanwezige competenties te halen. Aangezien RvT's en RvC's minder regelmatig bij elkaar komen, is het dan raadzaam om een geschikte methodiek in te zetten. Het Socratisch Gesprek is met name aan te bevelen.

Wat is intervisie?

Hoe werkt intervisie en hoe haal je er optimaal resultaat uit? Dat zijn boeiende vragen in een tijd waarin intervisie wint aan populariteit.

De gangbare definitie luidt: een georganiseerd gesprek tussen mensen die werkzaam of in opleiding zijn in hetzelfde vakgebied. Onderwerp van gesprek zijn de verrichte werkzaamheden en de daaraan gerelateerde vraagstukken. Oogmerk is dat de deskundigheid van de betrokkenen wordt vergroot en de kwaliteit van het werk verbetert (zie 1). Hoe kan dit van toepassing zijn op bestuurders?

Ter vermijding van misverstanden wijs ik erop dat intervisie en supervisie vaak door elkaar worden gehaald. Dit zijn echter twee verschillende begrippen. Intervisie richt zich op de horizontale dialoog, waarbij een coach zorgt voor begeleiding en daarbij let op het goede verloop van het proces. Bij supervisie is er sprake van een individueel leerproces, waarbij een coach als supervisor aan de slag gaat met de bestuurder om te reflecteren op zijn functioneren. Dit artikel richt zich uitsluitend op intervisie.

De definitie van intervisie klinkt nogal functioneel. Hij lijkt intervisie te beperken tot het verhogen van deskundigheid. Dat is zeker een belangrijk doel. Intervisie kan veel bijdragen aan het verbeteren van

werkprocessen in operationele teams of in het verhogen van de effectiviteit van professionals. In dit artikel wordt echter bekeken of intervisie ook bestuurders kan ondersteunen op hun weg naar beter bestuur. In dit kader kan 'deskundigheid' ruim worden opgevat en hoeft het niet beperkt te worden tot cognitieve processen. Intervisie kan veel breder worden ingezet. Als bestuurders zich verder willen ontwikkelen en merken dat er disfunctionele patronen in hun eigen doen en laten en in hun omgeving spelen, kan intervisie zeer goed ingezet worden als een gespreksmethodiek waarin via het stellen van verhelderende vragen door intervisiegenoten, meer zicht wordt gekregen op onderliggende dynamiek. Dat kan betrekking hebben op individueel functioneren en op het functioneren van het gehele bestuur.

Intervisie en de individuele bestuurder

Bestuurders zijn de leiders van de organisatie. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee, want beslissingen aan de top hebben veel impact op de organisatie. Bestuurders hebben van nature een aantal competenties en karaktereigenschappen die hen in staat stellen deze verantwoordelijkheid te dragen en de organisatie op een goede manier te leiden. Maar ook zij lopen aan tegen irrationaliteit en disfunctionaliteit in hun handelen. Daar kan een bestuurder persoonlijk last van hebben, maar ook de organisatie kan daaronder lijden. De voorbeelden zijn legio; bestuurders die weinig tegenspraak dulden, die telkens weer problemen hebben in de samenwerking met collega's of toezichthouders, die woedeaanvallen hebben op kantoor, of die bij bepaalde beslissingen (onbewust) wegllopen voor hun verantwoordelijkheid.

Zoals eerder gezegd, worden bestuurders/leiders zelden direct op hun gedrag aangesproken. Toch voelt men vaak zelf wel aan dat er iets schort aan het effectief functioneren, maar durft men die vraag in 'eigen' kring niet te stellen.

In dit soort gevallen is het aan te raden om een intervisiegroep te zoeken van gelijkgestemden, buiten het bedrijf. Een groep bestuurders die op vergelijkbaar niveau opereert en gevoel heeft bij de context waarin bestuurders opereren.

De bestuurder op zoek

Wat gebeurt er in zo'n bijeenkomst? Allereerst is het van belang dat sessies op een professionele manier worden begeleid. Te denken valt aan een ervaren coach. Voor een effectieve bijeenkomst is het daarnaast van belang dat een methodiek wordt gekozen die consequent door de begeleider en de deelnemers wordt gehanteerd. In bijeenkomsten waarin rollen en structuur vrij worden gelaten, kunnen mooie gesprekken ontstaan, maar kiest men al gauw de weg van de minste weerstand en eindigt men met het delen van succesverhalen in plaats van het delen van pijnlijke en confronterende ervaringen en gevoelens. Of men vervalt in herhaling van een eerder besloten kijk op een bepaald probleem of thema, onder het motto: zo is het nou eenmaal. Een ander veel voorkomend fenomeen is dat deelnemers verzanden in een rondje 'dierenbos – verhalen', waarmee wordt bedoeld dat de deelnemers elkaar louter verslag doen van hun dagelijkse doen en laten en daaraan gerelateerde zorgen, zonder de tijd te nemen er verder op te reflecteren. Met koffie erbij wordt het mogelijk zeer gezellig, maar niet effectief. Het is dan ook van groot belang dat de begeleider beschikt over goede vaardigheden in het begeleiden van het gesprek (zie voor literatuur onder 2).

Er zijn diverse methodieken die gebruikt kunnen worden als het gaat om groepen van gelijkgestemde bestuurders die op hun functioneren willen reflecteren. We zullen deze methodieken kort de revue laten passeren (zie voor literatuur onder 1).

Vier basismethodieken

De *Incidentmethode* wordt vooral gebruikt bij beginnende groepen. De deelnemer die een vraag wil inbrengen, beschrijft deze kort en feitelijk. De overige deelnemers nemen ieder de tijd om individueel hun vragen te noteren. De groep gaat vragen stellen om feiten te verzamelen. Vervolgens wordt het probleem gezamenlijk geanalyseerd en tot slot formuleert iedere deelnemer een advies voor de inbrenger. Als afsluiting geeft de inbrenger aan welk advies of adviezen het meest aanspreken en waarom. Deze methode leidt niet automatisch tot een dynamisch groepsgesprek en kan vrij feitelijk verlopen.

Wel kan de bestuurder die kennis wil maken met intervisie en eerste indicaties wil krijgen van zijn 'probleem', met deze vorm ervaring op doen.

De *Balintmethode* verkent eerst wie welk probleem heeft en vervolgens kiest de groep een probleem dat het meest aanspreekt of herkenbaar is voor de deelnemers. Bij deze methode heeft de begeleider een actieve rol waarbij hij de deelnemers uitnodigt om vragen te stellen. De bedoeling is dat de inbrenger kort antwoordt op de vragen en men in het eerste stadium niet in discussie gaat. Deelnemers formuleren ieder hun eigen oordeel en advies en brengen dit op uitnodiging van de begeleider in. Vervolgens vertelt de inbrenger wat de oordelen en adviezen met hem hebben gedaan en wat hij ermee wil gaan doen. In het proces is er ruimte voor de deelnemers om te vertellen over hun eigen ervaringen in soortgelijke situaties als die van de inbrenger.

Dat maakt het mogelijk om tot meer verdieping van de ingebrachte problematiek te komen en geeft meer gelegenheid tot het delen van ervaringen dan bij de Incidentmethode.

VAAK VOELT MEN WEL AAN DAT ER IETS SCHORT AAN HET EFFECTIEF FUNCTIONEREN, MAAR DURFT MEN DIE VRAAG IN 'EIGEN KRING' NIET TE STELLEN

VIA HET STELLEN VAN VERHELDERENDE VRAGEN DOOR INTERVISIEGENOTEN WORDT MEER ZICHT VERKREGEN OP ONDERLIGGENDE DYNAMIEK

Het Socratisch Gesprek is een methode die goed gestructureerd moet verlopen voor maximaal succes. De methode is gebaseerd op de werkwijze van Socrates, die zijn leerlingen geen oplossing gaf voor hun problemen, maar hen vragen stelde. Daardoor werden zij gedwongen om het probleem te onderzoeken en via onderzoek tot antwoorden te komen. Nadat de inbrenger zijn probleem heeft verwoord, stelt iedere deelnemer een aantal *open vragen*. De inbrenger waardeert de vragen en geeft aan welke vragen niet nieuw zijn, welke een nieuwe kijk geven en met welke vragen hij nog even niets kan. Vervolgens geeft de inbrenger antwoord op de vragen en is er een ronde waarbij de deelnemers met die informatie hun vragen eventueel herformuleren. Op basis daarvan is het mogelijk dat de inbrenger inzichten opdoet waardoor hij zijn probleem herformuleert. Hier ontstaat het moment dat de inbrenger meer zicht krijgt op onderliggende patronen en er diepere lagen in het probleem worden aangeraakt. De deelnemers praten na over het probleem en wat er op tafel is gekomen, en dat neemt de inbrenger mee om vervolgens aan te geven wat hij heeft geleerd en wat hij met deze inzichten gaat doen. Zoals gezegd, is in het Socratisch Gesprek het stellen van *open vragen* cruciaal. Dat betekent dat er geen aannames worden gedaan of oordelen worden uitgesproken. Zoals we later zullen zien, zorgt juist dat ervoor dat deze methode ook zeer geschikt is om in de bestuurskamer te worden gebruikt bij het nemen van lastige beslissingen.

De *Roddelmethode* is op zichzelf een eenvoudige methode, maar vraagt om goede begeleiding en een veilige omgeving. Bij deze methode beschrijft de inbrenger zijn vraag en verkennen de deelnemers het probleem met open vragen. Vervolgens gaat de inbrenger buiten de groep zitten op gehooraafstand van

de roddelaars. De deelnemers ‘roddelen’ enige tijd over het probleem en bespreken mogelijke oorzaken en eventuele oplossingen. Daarbij hoeven zij geen blad voor de mond te nemen en spreken dus ook aannames uit (wat is hier volgens mij aan de hand) of zelfs oordelen. De inbrenger luistert en maakt aantekeningen over wat hem raakt in de roddel. Dan komt de inbrenger terug in de groep en doet verslag van zijn ervaringen en zijn oordeel over de aangedragen oplossingen. Tot slot kijkt de hele groep terug op dit proces en deelt wat ieder daaruit meeneemt. Juist omdat er ook oordelen kunnen worden uitgesproken, is het belangrijk dat de begeleiding goed is en er geen negativiteit in de roddel sluipt. Een constructieve houding bij deelnemers is cruciaal. Persoonlijke aanvallen zijn uit den boze.

Welke methode kiezen?

Dit zijn mijns inziens vooral basismethodieken. Zoals gezegd, is intervisie bedoeld om tot nieuwe inzichten te komen met betrekking tot een ervaren probleem. Intervisie hoeft niet direct tot de enige en zaligmakende oplossing te leiden, maar wel tot aanknopingspunten voor inbrenger en deelnemers om tot verdere persoonlijke groei te komen. Deze methodieken geven daartoe een zeker raamwerk waarbinnen gewerkt kan worden. De begeleider van de groep kan ervoor kiezen om meer impactvolle methodieken, zoals het Socratisch Gesprek, pas in te brengen als de groep elkaar beter kent en in eerste sessies bijvoorbeeld met de incidentmethode te starten. Het is cruciaal dat er voldoende veiligheid is in de groep om eigen ervaringen en gevoelens te delen. Deelnemers kunnen een grote kwetsbaarheid ervaren en er is vaak angst voor het oordeel van de ander. Een goede begeleider heeft oog voor deze dynamiek en zorgt ervoor dat de confrontaties niet te bruusk zijn, met als risico dat



deelnemers dichtslaan en er geen verdere groei mogelijk is. Zelfs de meest 'onschuldige' vraag kan tot grote emoties leiden bij deelnemers. Een professionele begeleider weet hier adequaat mee om te gaan. Kennis van psychodynamische processen is dan ook onontbeerlijk.

De waarde van de begeleider

Het analyseren wat er in het vraag- en antwoord spel nu eigenlijk gebeurt en wat er nodig is om op een dieper niveau met elkaar te praten, leidt tot de noodzaak om creatief met elkaar aan de slag te gaan en improviseren niet uit de weg te gaan. De begeleider moet daarnaast alert zijn op onbewuste psychologische processen die een rol kunnen spelen en de deelnemer daarmee durven confronteren. Juist om die reden is een goede begeleider van groot belang bij een succesvolle intervisie. In het genoemde voorbeeld speelt 'overdracht' een grote rol. Overdracht is een psychologisch fenomeen dat onbewust een rol speelt tussen mensen, en dus ook speelt tussen bestuurders en de mensen waarmee zij samenwerken. Overdracht doet zich voor als een persoon op degene waarmee hij contact heeft, emoties projecteert die niets te maken hebben met die persoon, maar in feite verplaatste emoties zijn. Overdracht is dus kort gezegd de projectie van gevoelens, wensen en verwachtingen uit een eerdere relatie op een andere persoon. Een goede

begeleider herkent deze psychologische processen, bijvoorbeeld doordat de reacties van gedrag van de bestuurder op de voorzitter niet erg adequaat (disfunctioneel) lijken. Dan is het zaak om door te pakken en ook op persoonlijk niveau vragen te stellen. Alleen op die manier krijgt deze bestuurder echt zicht op zijn onbewuste patronen.

Kwetsbaar opstellen

Deelnemers kunnen zeer handig zijn in het onbewust 'saboteren' van het expliciet benoemen van pijnlijke ervaringen of het onderkennen van eigen disfunctionaliteit. Juist bestuurders kunnen er een tweede natuur van hebben gemaakt om in iedere situatie in control te zijn en de eigen kwetsbaarheid zoveel mogelijk te verbergen. Intervisie is echter alleen zinvol en leidt alleen tot nieuwe inzichten, als de deelnemer bereid is om zich kwetsbaar op te stellen en het masker van onaantastbaarheid af te zetten. Op het moment dat de groep of een individuele deelnemer blokkeert op een thema dat aan de orde is gekomen, kan de begeleider de blokkade dus verbreken door een andere werkvorm toe te voegen.

Voorbeeld uit de praktijk

Een bestuurder heeft enorm veel moeite om een goed contact op te bouwen met de voorzitter van zijn Raad. Uit antwoorden op vragen die in de intervisiegroep

worden gesteld, blijkt dat zijn emotionele reactie op deze voorzitter te heftig is en niet adequaat lijkt, gezien wat er in de realiteit gebeurt. Er spelen onbewuste irrationele, en als gevolg daarvan, disfunctionele patronen in de relatie tussen beide mannen. Doorvragend blijkt, dat de bestuurder zijn voorzitter sterk associeert met zijn eigen vader, waar hij een zeer gespannen relatie mee heeft, en dat hij emoties op de voorzitter projecteert die voortkomen uit de verstoorde relatie met zijn vader. Na enige tijd kan hij inzien dat zijn aversie tegen deze man niets te maken heeft met hoe deze voorzitter met hem omgaat, maar dat er sprake is van 'overdracht'. Met deze inzichten kan de bestuurder opnieuw vormgeven aan de relatie met de voorzitter van de Raad, nu op een gezonde en bewuste basis.

Het Socratisch Gesprek en toezichthouders

Als vorm van intervisie is het Socratisch Gesprek ruimer in te zetten. Het is een vorm van 'waarheidsvinding' die gebaseerd is op het stellen van open vragen. Als er al sterke meningen zijn gevormd over een onderwerp en men een *common ground* wil vinden, is deze methode zeer geschikt.

Het voeren van een Socratisch Gesprek is met name geschikt is voor een RvC of RvT. De vragen 'Wat kunnen wij aan ons functioneren verbeteren?' en 'Hoe doen we dat?', kunnen als uitgangspunt worden genomen om alle leden hier open vragen over te laten stellen aan elkaar en bij toerbeurt hier antwoorden op te formuleren. Op deze wijze komen alle leden aan de beurt om te bevragen, maar ook om mogelijke oplossingen aan te dragen. Via deze methodiek vervalt men niet in al te boude uitspraken over wat er allemaal mis is en hoe dat even opgelost kan worden; er wordt bewuster nagedacht over hoe een vraag te formuleren en hoe een mogelijke oplossing te presenteren. Bovendien reflecteert men ook op de antwoorden: 'Is dit echt een antwoord op de vraag die ik stelde?' Kortom, een rijke en evenwichtige manier om met elkaar tot een goede analyse te komen van het eigen functioneren en tot evenwichtige verbetervoorstellen.

Samenvatting

Er zijn vele wegen die bestuurders en toezichthouders kunnen bewandelen om tot een beter inzicht te komen

van hun individuele of gezamenlijk functioneren. Goede bestuurders en toezichthouders staan open voor reflectie en feedback en zoeken dit actief op. Dat levert weerstand op en soms pijnlijke confrontaties, maar van daaruit is verdere persoonlijke groei en beter functioneren weer mogelijk. Intervisie in zijn verschillende vormen, is een van de vele wegen die men hierbij kan bewandelen. Dit kan prachtige gesprekken opleveren, waarin niet alleen de inbrenger, maar ook de deelnemers leren van wat er in de intervisie gebeurt. Zeer aan te bevelen dus. En zorg vooral voor professionele begeleiding.

Over de auteur

Jolanda Hillebrand-Tijhuis heeft jarenlange ervaring als bestuurder in de financiële dienstverlening. Zij is momenteel actief als toezichthouder en coach. In de afgelopen jaren heeft zij diverse opleidingen gevolgd op gebied van leiderschap, coaching en governance, onder meer bij Stichting Bedrijfskunde, Nyenrode, Insead, Comenius en Phoenix.



Bronnen

1. Voorbeelden:

- Praktijkboek Intervisie door Monique Bellersen en Inez Kohlmann, www.managementimpact.nl
- Intervisie werkvormen door Jeroen Hendriksen, www.de-intervisieacademie.nl
- Werkboek Intervisie door Jeroen Hendriksen, Uitgeverij Nelissen

2. Voorbeeld:

- Over Luisteren Gesproken, gespreksvaardigheden in Theorie en Praktijk, auteurs Piet Weisfelt, Wiebe Veenbaas e.a.