



Op weg naar een schaamtevrije organisatie

Iedereen intervisie!

Omdat ik ging spreken over duurzame inzetbaarheid voor 150 mbo-docenten, las ik een recent onderzoeksrapport over hoe het hiermee staat in de mbo-sector (Berger, 2021). Uit het onderzoek bleek dat maar liefst een kwart van alle mbo-docenten aan intervisie doet. Dit wat mij betreft heuglijke feit benoemde ik in mijn lezing. Daarna nam ik de proef op de som. Ik vroeg wie van de docenten in de zaal aan intervisie deed. En zo ja, of men dan een hand wou opsteken. Ik sloeg aan het tellen. En was snel uitgeteld. Het waren er welgeteld geen.

Hoe is deze kloof mogelijk? Want 150 docenten is geen verwaarloosbaar aantal. Om dan zo'n groot verschil aan te treffen met gegevens uit een serieus onderzoek, is op zijn minst curieus. Was het omdat de data al in 2019 waren verzameld en mbo-docenten drie jaar en een coronapandemie later intervisie uit hun repertoire hebben geschrappt? Was deze groep misschien niet representatief? Was de vraagstelling in het onderzoek misschien zodanig, dat mensen een goed gesprek tijdens de lunch al als intervisie hadden opgevat? Op al deze vragen kan ik slechts gissen naar het antwoord. Maar wat me in elk geval duidelijk werd, is dat intervisie, althans op dit ROC, allesbehalve business as usual is. En dat is een gemiste kans.

Intervisie is waardevol

Als er één manier is om laagdrempelig, doelgericht en samen met collega's te leren, dan is het wel interventie. Zelf heb ik meermaals in mijn loopbaan begeleide interventie ervaren. De interventiebegeleider paste professionele interventiemethodieken toe, waardoor wij – als team van destijds een clubje organisatieadviseurs – niet overloos kletsten of klaagden, maar onze werkproblemen diepgaand bespraken. Een paar uur later voelden we ons verlicht, omdat we bijvoorbeeld van elkaar geleerd hadden hoe we een lastige opdrachtgever konden ontgooien of onze tijd slimmer konden managen. Alleen al het delen van onze problemen luchtte op. Later ben ik zelf een (onregelmatige) interventiebegeleider geworden. Zo maakte interventie deel uit van een leergang leiderschap die ik voor hoogleraren verzorgde. Ik zag dat zij door interventie lastige beslissingen konden nemen. Wat interventie zo'n waardevol leermiddel maakt, is dat mensen daardoor van elkaar leren hoe ze open en eerlijk met mensen kunnen omgaan. Van 'psychobeet' worden ze allemaal een beetje psycholoog.

Intervisie is noodzakelijker dan ooit

Ik durf te beweren dat een instrument als interventie meer dan ooit noodzakelijk is, gezien de tanende belangstelling die we op het werk voor elkaar, als mensen, lijken te hebben. Dit concludeer ik uit cijfers van TNO, die elke twee jaar 4500 werkgevers ondervraagt over de kwaliteit van de arbeid in hun organisatie (Hulsege et al., 2022). Zo blijkt dat in 2019 de helft van de medewerkers zelfstandig kon beslissen met welke methode ze hun werk uitvoerden; in 2021 is dat gedaald naar 38 procent. Dat betekent dat maar liefst 62 procent niet zelf kan beslissen hoe ze hun werk uitvoeren. Ook bieden werkgevers minder ruimte voor maatwerk in hoe mensen werkprestaties willen leveren. Werknemers moeten dus steeds meer dansen naar het pijpen van de werkgever, in plaats van zelf te kunnen bepalen hoe ze hun werk doen. Er dreigt hierdoor een tekort aan 'Vitamine A2': aan Autonomie en Aandacht voor mensen. Intervisie zou een goed middel zijn om dit tekort weg te werken. Omdat mensen daarmee zélf hun werkproblemen te lijf

gaan, zonder het helemaal alleen te hoeven doen. Tijdens interventie krijgen mensen oog voor elkaar.

Het wat en waarom van interventie

Wat is interventie nu precies? Intervisie is een gespreksmethodiek waarin je met zes tot acht vakgenoten een probleem waarmee iemand worstelt uitgebreid bespreekt en onderzoekt, met als doel om samen inzicht te krijgen in hoe je bepaalde problemen op het werk het beste kunt hanteren (Bellersen & Kohlmann, 2021). Alle deelnemers brengen een probleem in en gezamenlijk kiest men welk probleem van welke inbrenger men nader gaat onderzoeken. Vervolgens stelt iedereen open vragen aan de probleeminbrenger, om zo het probleem van alle kanten te onderzoeken. Men gaat het probleem dus niet meteen helpen oplossen, maar eerst uitvoerig analyseren. Dit voorkomt dat men de inbrenger afscheept met oppervlakkige adviezen, en helpt om het probleem-achter-het-probleem te zien. Wat interventie bijzonder maakt, is dat je leert van wat op dat moment in het werk een (groot) probleem blijkt, waarvan je de oorzaak niet of nauwelijks buiten jezelf kan leggen. Deelnemers stellen zich dus per definitie kwetsbaar op. Ze vertellen wat (nog) niet lukt, waarin ze falen, waar ze zich misschien wel voor schamen. Vervolgens gaat men elkaar open vragen stellen, waardoor je leert om niet meteen te oordelen, maar dit uit te stellen totdat het probleem van alle kanten is belicht. Deze 'techniek' brengt veel meer rust en wijsheid in een overleg dan bij een gewoon overleg vaak het geval is. Intervisie laat mensen hierdoor niet alleen meer leren op hun vakgebied, maar ook op het gebied van gespreksvoering. Bij deze manier van communiceren lopen emoties zelden hoog op, wat bijdraagt aan een veilige sfeer. Toch kunnen emoties als schaamte, schuld, angst en woede wél openlijk besproken worden, wat ze makkelijker hanteerbaar maakt. Intervisie is daarbij ook nog eens een zeer efficiënte vorm van leren. Vergeleken met klassikaal leren via cursussen, leren deelnemers veel doelgerichter, namelijk over zaken die voor hen op dat moment actueel zijn. Daarbij hoeft interventie maar twee à drie uur per kwartaal te kosten.

Werkst intervisie?

Tot nu toe is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de effectiviteit van intervisie. Een uitzondering is een Fins onderzoek naar intervisie als tool voor ontwikkeling van docenten (Geeraerts et al., 2015). Aan 116 docenten die maandelijks deelnamen aan intervisie vroeg men wat ze ervan vonden en of het bijdroeg aan hun professionele, persoonlijke en sociale ontwikkeling. Ruim 90 procent waardeerde intervisie zeer, zowel beginnende, als ook ervaren docenten. Ruim 80 procent vond dat het hielp bij hun professionele ontwikkeling als docent. Ook zei ruim 80 procent dat ze dankzij intervisie hun werk beter aankonden, een belangrijk aspect van persoonlijke ontwikkeling. Tenslotte bleek intervisie bij te dragen aan sociale ontwikkeling, want alweer ruim 80 procent zei dat ze dankzij intervisie hun samenwerkingsvaardigheden sterk hadden verbeterd. Een extra voordeel van intervisie bleek dat het bijdroeg aan gemeenschapsvorming. Juist omdat intervisie plaatsvond tussen docenten die niet elkaars directe collega's waren, ontstonden er nieuwe verbindingen tussen indirecte collega's, waardoor de hele school een hechtere community werd. Ook in een onderzoek naar intervisiegroepen bij een grote financiële instelling bleek dat intervisie bijdroeg aan meer en sterkere interne netwerken (McNicol, 2015).

Intervisie maakt schaamtevrij en voorkomt uitval

Uit recente cijfers van het CBS blijkt dat veel werkenden zich regelmatig ziekmelden met als belangrijkste reden werkdruk. Hun percentage ligt jaar op jaar tussen de 6 en 7 procent van alle verzuimers. In absolute aantallen betreft het zo'n 500 duizend werknemers (CBS, 2022). Als mensen vanwege werkdruk verzuimen, dan duurt hun verzuim relatief lang: gemiddeld 38 dagen, tegenover 17 dagen gemiddeld van alle verzuimers. Maar wat betekent het precies als mensen verzuimen vanwege werkdruk? Werkdruk is een diffuus begrip. Het klinkt objectief, als iets dat buiten jezelf ligt, maar regelmatig ligt er iets anders achter verscholen. Bijvoorbeeld dat het werk te moeilijk of juist te makkelijk voor je is, dat je last hebt van een vervelende leidinggevende of collega, of dat je op het werk niet echt jezelf kunt

zijn. Dergelijke problemen gaan vaak gepaard met schaamte. Mensen voelen zich incompetent, ervaren afwijzing, of hebben het idee te moeten 'doen alsof'. Die schaamte vindt men vaak lastig om openlijk te benoemen; veel makkelijker is het om een objectieve term als werkdruk als verklaring op te voeren. Juist daarom kan intervisie een perfect middel zijn ter preventie van uitval. Intervisie verleidt mensen om openlijk te praten over wat er achter hun werkdruk schuilgaat. Daardoor mag en kan de schaamte er zijn, laat men de schaamte vrij. Precies dat is mijn definitie van 'schaamtevrij': dat mensen openlijk erkennen en delen waar ze zich voor schamen, waardoor helder wordt waar ze oprecht naar verlangen. Immers, als je je schaamt denk je weliswaar slecht over jezelf, maar dát je je schaamt bewijst dat je graag beter wilt zijn. Wat je voorheen misschien af zou doen als 'werkdruk', is nu een veel helderder probleem geworden, waar je bovendien dankzij hulp en advies van collega's misschien wel een oplossing voor weet vinden. Daardoor neemt de kans op uitval fors af.

Waarom doet niet iedereen aan intervisie?

De hamvraag is: waarom doet niet iedere werkende aan intervisie? Op sommige plekken is intervisie namelijk wel degelijk gebruikelijk. Iedere zichzelf respecterende zorgbestuurder doet aan intervisie. Daarin bespreken kleine groepen zorgbestuurders vaak indringende kwesties. Door dergelijke problemen uitgebreid te bespreken ervaren deelnemers vaak gevoelens van bevrijding en opluchting. En dan krijgen ze van collega's ook nog eens waardevolle adviezen hoe ze actuele problemen het hoofd kunnen bieden. Van zorgbestuurders wordt niet alleen verwacht dat ze zelf reflecteren op hun handelen en zich zodoende continu ontwikkelen. Ook zijn ze idealiter boegbeelden en voorbeeldfiguren voor de medewerkers van hun organisatie. Van alle werkenden wordt verwacht dat ze zich permanent ontwikkelen, omwille van hun duurzame inzetbaarheid. Intervisie is daartoe een perfect middel. Dus waarom zorgen (zorg)bestuurders er niet voor dat al hun medewerkers intervisie hebben?

Iedereen interventie!

Een wijkverpleegkundige maakte op haar werk een pittig incident mee. Terwijl zij aan het werk was, werd ze gebeld door een collega die drie verdiepingen lager een client hielp: 'Hij is gevallen, kan je direct komen?' Zodra ze binnenkwam, zag ze dat de client gereanimeerd moest worden: 'Begin met reanimeren!' commandeerde ze haar collega. Toen de collega aangaf dat niet te kunnen, deed ze het zelf. Met een goede afloop, gelukkig. Achteraf bespraken ze het incident met het hele team. 'Ik vind het zo erg dat ik niet kan reanimeren!' zei haar collega. 'En dat terwijl jij al zo vaak hebt gezegd dat ik een reanimatiecursus moet volgen.' De wijkverpleegkundige vergaf haar collega, vooral omdat die uiteindelijk het beste had gedaan wat ze op dat moment kon doen, namelijk hulp vragen, waarvoor ze over haar gêne dat ze niet kon reanimeren heen moest stappen. Bovendien sprak het team onderling af om jaarlijks op reanimatiecursus te gaan.

Dit verhaal illustreert hoe dit team van wijkverpleegkundigen eigenlijk al volop interventietechnieken toepast, ook in hun reguliere overleg. Het team maakt deel uit van een zorgorganisatie die al jaren met zelfsturende teams werkt, iets wat alleen vol te houden is als iedereen voortdurend blijft leren op zowel vakinhoudelijk als communicatief vlak, bijvoorbeeld via regelmatige interventie. Het is een laagdrempelige, efficiënte manier om blijvend te werken aan communicatie, onderlinge samenwerking en het oplossen van problemen. Daardoor blijven mensen continu leren, op een psychologisch veilige, schaamtevrije manier. Het is daarmee dé manier om als collega's van elkaar te leren, zonder dat het veel tijd en geld hoeft

te kosten. En passant wordt de hele organisatie 'dialogisch'; mensen worden steeds beter in het onderlinge gesprek. Want vergis je niet: goede interventie is moeilijker dan je denkt. Het vergt moed om je kwetsbaar op te stellen, plus een zwarte band in communicatie. Maar als werkenden eenmaal die zwarte band hebben, dan kun je er als organisatie zeker van zijn dat je mensen de wereld aankunnen.

Referenties

- Bellersen, M., & Kohlmann, I. (2021). *Praktijkboek interventie: Meer vermogen door helpende handen* (Derde, geheel herziene editie). Boom.
- Berger, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid middelbaar beroepsonderwijs*. <https://www.sommo.nl/wp-content/uploads/sectoranalyse-DI-mbo-SOM.pdf>
- CBS. (2022). *Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk*. <https://www.cbs.nl/item>
- Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L. T., Markkanen, I., Pennanen, M., & Gijbels, D. (2015). Peer-group mentoring as a tool for teacher development. *European Journal of Teacher Education*, 38(3), 358–377. <https://doi.org/10.1080/02619768.2014.983068>
- Hulsegge, G., De Vroome, E. M. M., & Teeuwen, P. J. (2022). *Werkgevers Enquête Arbeid 2021. Resultaten in vogelvlucht*. <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2022/06/Werkgevers-enquete-arbeid-2021-Resultaten-in-Vogelvlucht.pdf>
- McNicoll, A. (2015). Peer group coaching. Collective intelligence in action. *Training & Development*, 42(5), 14-15. <https://doi.org/10.3316/informit.721230548441217>



Aukje Nauta is organisatiepsycholoog, spreker en schrijver. Haar jongste boek is *Nooit meer doen alsof*. Aan de Universiteit Leiden is ze hoogleraar organisatiepsychologie, een bijzondere leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo. Tot 2022 was ze partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Werkte bij TNO en Randstad en was vier jaar lang kroonlid van de SER.