

# Intervisie houdt bestuurders en organisaties gezond

In gesprek met ...

**Jan-Willem Bedeaux nam deel aan intervisie voor bestuurders bij Movimento. Samen met Wilgard van Lee, een van onze intervisiebegeleiders, gaat hij in gesprek over het belang van intervisie en de meerwaarde daarvan voor de dagelijkse praktijk van bestuurders. 'Het gaat echt om de gezondheid van bestuurders', zegt Jan-Willem.**



'De reden dat ik überhaupt wilde deelnemen aan een intervisiegroep was dat ik het belangrijk vind dat je als bestuurder door de ogen van een ander naar jezelf kijkt', begint Jan-Willem. 'Het legt een diepere laag bloot die je in je eentje niet zomaar te pakken krijgt. Ik denk dat het een belangrijk deel van je wording als bestuurder is.' Het is dan ook wezenlijk anders dan andere activiteiten die verdieping kunnen bieden. 'Want', zegt hij, 'intervisie is er echt op gericht om inzicht te krijgen in jezelf. Het gaat om de dialoog die je met elkaar opzoekt. Dat vind ik wel een verschil.'

### Professionele reflectie geeft houvast

'Ik omschrijf intervisie vaak als geleide, professionele reflectie' valt Wilgard hem bij, 'want intervisie wordt regelmatig als iets zweverigs gezien: we gaan met elkaar in gesprek en dan komt daar iets uit. Maar omdat we methodisch werken, gaat het toch anders. Wanneer iemand een casus inbrengt, hebben anderen al snel een oplossing zonder dat ze hebben geluisterd naar waar het probleem vandaan komt. Dan is er sprake van een adviseursoverleg waarin je zoekt naar praktische oplossingen voor de korte termijn. Ik onderscheid daarom intervisie ook altijd van een intercollegiaal consult. Dan zit je bij elkaar en bespreek je waar je tegenaan loopt. Daar zitten vaak adviezen onder: ik heb het zo gedaan of ik zou het zo doen. Bij intervisie proberen we daar weg van te blijven. Want hoe gek het ook klinkt, vaak dragen deelnemers de oplossing al bij zich, alleen heeft hij of zij hem niet paraat. Maar door vragen te stellen en goed te luisteren komt die oplossing naar boven. Bij intervisie gaat het er echt om een diepere laag aan te spreken en te onderzoeken wat iemand beweegt. Wat maakt dat hij of zij juist die vraag op tafel legt?' Jan-Willem vult aan: 'Het hoeft ook niet per se een dilemma of casus te zijn. Het gaat ook over oplossingsstrategieën die je hanteert en waarvan het handig is dat je weet dat je ze hanteert en waarom. De toegevoegde waarde van intervisie is, juist omdat je een methodiek volgt, dat het je houvast geeft en stappen verder brengt.'

### Inzicht in patronen

De casussen die deelnemers inbrengen hoeven dan ook geen actuele vraagstukken te omvatten. 'Het kan best zijn dat je iets gedaan hebt wat een succes is. Dat kan voor een ander reden zijn om daar ook eens over door te praten: Wat waren je overwegingen, hoe komt dat? Waar heb je aandacht aan besteed? Wat waren dilemma's die je onderweg tegenkwam en wat heb je daarmee gedaan?', zegt Wilgard. 'Ik probeer altijd te focussen op: wat wil je opgelost hebben of welke vraag wil je hebben beantwoord als we deze sessie achter de rug hebben? Wanneer ga jij blij de kamer uit? Afhankelijk van de vraagstelling zijn er dan methodieken die we kunnen inzetten die focussen op wat je goed hebt gedaan zodat je je kunt afvragen: Wat maakt dat dat nu niet zo is? Waar zit dan die uitdaging of hickup?' Hoe begeleidt hij het gesprek op zo'n moment? Wilgard: 'Ik probeer te sturen door het stellen van open vragen, maar laat het gesprek wel gaan. De methodiek is helpend en niet leidend.'



Het gesprek moet lopen op basis van de vraagstelling en niet op basis van de stappen. Dan onderbreek je het gesprek met elkaar. Maar ik probeer het wel altijd zo te plooiën dat we weer bij de methode uitkomen zodat we op het einde kunnen zeggen: het heeft ons geholpen om verder te komen.' Jan-Willem gaat verder: 'We zijn altijd geneigd om bij een knooppunt te beginnen, maar ik ben blij dat Wilgard ook de ruimte geeft om succes te ontleden, want binnen de vraagstukken die je inbrengt zie je wel de sporen van patronen die je inzet en of die effectief zijn of juist helemaal niet.' Ook hij benadrukt dat het niet gaat om het oplossen van een probleem: 'Er ontstaat inzicht in de oplossing waar je zelf onderdeel van bent en daar kun je mee aan de slag. Of je laat het eens bezinken.' Dat is ook zijn eigen ervaring vertelt hij: 'Bij de casus die ik inbracht hebben we ingezoomd op wat het over mij zei. Dan zet je echt stappen naar binnen en kom je erachter dat je bepaalde patronen zelf oproept. Dat ontdekken en met een zekere mildheid naar je eigen geklungel kijken is zo louterend!'

### Kwetsbaar maar veilig

Juist vanwege de grote, persoonlijke inbreng, is het proces ook kwetsbaar. Dat kan alleen als binnen de groep vertrouwen en veiligheid geborgd zijn. Wilgard: 'Daarom maken we vooraf heel goede afspraken met elkaar. Intervisie kan heel dichtbij komen en emotioneel worden. Als ik dat merk en we sluiten de intervisie af, dan bel ik geheid even om te horen hoe het is. Ik laat deelnemers niet los in het ongewisse. Je moet er geen buikpijn van krijgen en niet meer weten welke kant je op moet.' Dat vraagt betrokkenheid en precies dat is wat bijdroeg aan Jan-Willems positieve ervaring met de intervisie bij Movimento: 'Wat ik mooi vind is dat Wilgard beschikbaar is na de sessie. Nazorg is misschien een groot woord, maar dat maakt het wel heel sterk. Soms loop je de intervisie uit en denk je: ik heb het te pakken. Dan zit je in de auto en

denk je: heb ik het wel te pakken? En vervolgens kom je thuis en denk je: ik ben het weer kwijt. Dan is het fijn dat je weet dat je nog terecht kunt.' Ondanks dat veiligheid en vertrouwen de basis vormen voor de bijeenkomsten, staat of valt het succes met de bereidheid om naar jezelf te kijken, geeft Jan-Willem opnieuw aan: 'Maar ook mildheid, plezier en comfort zijn heel belangrijk. Want de een pakt het zus op, de ander zo, en daarvoor is een milde, uitnodigende omgeving nodig. Inclusief uitnodigende mededeelnemers.' Movimento stelt de groepen samen na een zorgvuldig intakeproces waarna aspirant-deelnemers en intervisiebegeleiders aan elkaar gekoppeld worden. Is de samenstelling van de groep ook van belang? Jan-Willem: 'Het belangrijkste is: wie ben je als mens en ben je bereid om iets van jezelf aan de ander te geven. Dat maakt of een intervisie succesvol is of niet. Niet de grootte van de organisatie of het domein waarin je bestuurder bent. Maar je moet wel elkaars wereld verstaan.'

### Weerstand overwinnen

Maar wanneer, zoals op dit moment in de zorg, de werkdruk hoog is en er veel prangende vraagstukken op het bord van de bestuurder belanden, is het verleidelijk om juist intervisie uit de agenda te schrappen. Jan-Willem: 'Bestuurders zijn natuurlijk primair bestuurder van een organisatie en het heeft ook iets moois dat bestuurders zeggen: mijn tent staat in brand, ik ga nu echt niet over mezelf praten. Je gaat gewoon harder werken als je in zwaar weer zit, je kruipt naar de materie toe als je ziet dat het niet goed gaat. Want niets menselijks is bestuurders vreemd. Ik weet niet of het verstandig is, maar ik denk dat het een vanzelfsprekende reflex is. Stel dat het mij zou gebeuren, ik denk dat ik hetzelfde zou doen. Maar als instrument moet je jezelf ook zo goed mogelijk onderhouden.' Wilgard vult aan: 'Bovendien heb je vijf of zes collega-bestuurders die je mogelijk kunnen helpen met je vraagstuk of het dilemma waar je tegenaan loopt.

Als je afstand neemt en kijkt naar jouw organisatie die in brand staat kun je denken: ik moet blussen. Maar je kunt ook zeggen: welke blusmiddelen ga ik gebruiken?' Het kan zelfs effectiever zijn om dan vooral wél deel te nemen aan intervisie, denkt Jan-Willem, want: 'Misschien werkt het ook wel andersom: juist als je een crisis hebt moet je afstand nemen en uit de materie stappen om hem goed te kunnen bezien.' Wanneer je bestuurders daarvan kunt overtuigen heb je ze waarschijnlijk mee denkt hij. Jezelf de vraag stellen of intervisie je zou kunnen helpen is wat hem betreft daarom essentieel: 'Als het antwoord daarop ja is, dan moet je echt die intervisie doen.'

## Mentale gezondheid

Het is een warm pleidooi om toch vooral deel te nemen aan intervisie, 'want', stelt Jan-Willem,

'ik denk dat intervisie bijdraagt aan je mentale gezondheid. Het kan je helpen toekomstige knelpunten met meer comfort op en aan te pakken. Dat is een verrijking van je zelfbeeld, wat ik niet onbelangrijk vind voor bestuurders. En daar zou je ook relativering onder kunnen scharen. Voor je het weet denk je dat je het bij het rechte eind hebt. En om dat nou gewoon eens ter discussie te stellen - en er soms ook om te lachen - houdt bestuurders gezond en daarmee organisaties. En je hoeft als bestuurder echt niet allerlei congressen, bijeenkomsten en opleidingen af te lopen. Je hebt ook gewoon verantwoordelijkheid voor je organisatie te dragen, maar omdat je bestuurder bent van die organisatie is het ook belangrijk dat je naar jezelf kijkt en durft te kijken. Ik gun het echt iedereen, maar doe die intervisie nou!'

### Erik Sprang:

Movimento faciliteert al meerdere jaren intervisie voor managers en bestuurders, omdat we vinden dat reflectie en mentale gezondheid ook voor hen essentieel is. Jan-Willem en Wilgard tonen eens te meer aan hoe belangrijk intervisie onder goede begeleiding is. Zeker in de hectische tijd waarin we leven en waarin er veel op bestuurders afkomt, is het echt een investering in jezelf en een verrijking.

