

## **Intervisie of Roddel en Achterklap?**

**door Emy van Tilburg  
(manager Training & Education bij Swets & Zeitlinger)**

### **Zal ik ons even voorstellen?**

Het bedrijf:

Swets is wereldleider op het gebied van abonnementenservices. Het bedrijf fungeert als schakel tussen vraag – instellingen, bibliotheken en informatiecentra – en aanbod – uitgeverijen. De onderneming biedt diensten aan voor klanten van universitaire, overheids- en medische instellingen en uit het bedrijfsleven. Swets is al meer dan 100 jaar met succes actief in deze sector. Het bedrijf heeft vestigingen in meer dan 20 landen en biedt zijn diensten aan aan klanten en uitgevers uit meer dan 160 landen. Swets beheert in totaal meer dan 1,8 miljoen abonnementen, waarvan de helft betrekking heeft op elektronische publicaties. Het werkt voor zo'n 65.000 uitgeverijen en meer dan 60.000 klanten, waaronder een op de drie Fortune 500-bedrijven. Swets is de enige abonnementenbeheerder met ISO 9001:2000-certificering op mondiale basis. Deze vormt een belangrijke bevestiging van het vermogen van de onderneming om klanten en uitgevers de snelle, betrouwbare en efficiënte diensten te leveren die zij van een intermediair verwachten.

Ondergetekende:

Is manager Training & Education bij Swets. Geeft leiding aan 4 training consultants en een secretaresse en is verantwoordelijk voor het MD programma. Geeft (management) trainingen en is naast organisator van het MD programma bij Swets ook ervaringsdeskundige als deelnemer aan de trainingen en de Intervisie.

De afdeling Training & Education is onderdeel van Human Resources bij Swets.

### **Intervisie algemeen**

Intervisie gaat ervan uit dat het nuttig en aangenaam is om van elkaar te leren. Het is een vorm van raadpleging onder collega's voor werksituaties en is gericht op verkenningsvragen voordat een oordeel gevormd wordt en adviezen en tips gegeven worden. Het stimuleert de professionaliteit van leidinggevenden en is een middel voor competentiebevordering. In deze raadpleging en ondersteuning wordt structuur aangebracht door een afgesproken periode / tijdstip en deelname binnen een vaste kring van collega's.

### **Management Development bij Swets**

Bij het management zijn wij steeds meer nadruk gaan leggen op Management als vak in plaats van (of in aanvulling op) inhoudelijke expertise.

Competenties, training en aandacht voor ontwikkeling zijn daarbij steeds belangrijker geworden.

Het Management Development programma ondersteunt managers om hun rol, passend bij strategie en cultuur van de onderneming, professioneel in te vullen. Daartoe zet het MD-programma belangrijke onderwerpen 'op de agenda', biedt bewustwording van cruciale aspecten van management(gedrag) en organiseert daartoe training en intervisie.

Thema's binnen het MD-programma zijn afgeleid van de bedrijfsstrategie en omvat de voor Swets gewenste 'best practices'. Het programma is voornamelijk gericht op professionalisering van vaardigheden die managers op het hoofdkantoor in Lisse in hun huidige rol nodig hebben. Dit programma is een mix van bijeenkomsten geleid door interne of externe begeleiders / trainers. Daarnaast is er een internationaal programma dat gericht is op een mogelijk toekomstige managementrol of doorgroei naar een hogere management positie. Dit programma wordt uitgevoerd door de Rotterdam School of Management.

De directie beschouwt zichzelf als eigenaar van het Management Development programma. Dat impliceert dat de directie actief meedenkt bij de ontwikkeling van het management (en het programma) en dat de directieleden actief betrokken zijn bij de uitvoering en follow-up.

De verantwoordelijkheid voor en uitvoering van het MD programma in Lisse ligt bij de HR afdeling Training & Education.

Beoogde doelen van het MD onderdeel Intervisie zijn:

- de samenwerking tussen managers onderling, en onderling begrip van positie, werk en afdeling te bevorderen, en te leren van elkaar ('halen en brengen' van ervaringen en kennis).
- Feedback-cultuur creëren: het moet gewoon worden om elkaar op gedrag aan te spreken.
- Pro-actief gedrag bevorderen: leidinggevendenden moeten daarin een voorbeeldfunctie vervullen, maar ook reflectie toepassen via het Plan Do check Act principe.
- Gespreksvaardigheden verbeteren waardoor Performance Management van de medewerkers verbeterd wordt.

### **Op de hei en in het bos**

2006 was het eerste jaar dat er gestructureerd voor alle leidinggevendenden van alle afdelingen op het hoofdkantoor in Lisse een uniform programma werd georganiseerd.

De thema's werden door de directie zelf vroeg in 2006 aangedragen.

Daarnaast was duidelijk dat trainingen en workshops ondersteund moesten worden door coaching (intern of extern) of intervisie, wat tussen de trainingen en workshops moet zorgen van borging van het geleerde en voor een cultuuromslag als genoemd in de doelstellingen.

Na een onderzoek d.m.v. interviews met een representatieve groep in de organisatie zijn doelen geformuleerd en op basis van doelen, cultuur en eerdere

ervaringen met coaching is met de hele Human Resources groep tijdens een inspirerende themadag gediscussieerd over wat nu de meest ideale vorm zou zijn voor Swets. Interne coaching was al eens gebruikt maar het effect hiervan hing teveel af van de inzet en beschikbare tijd van de coach, die het coachen 'erbij' moest doen. Bovendien was het aantal beschikbare coaches minder dan voorheen wat zou betekenen dat nieuwe kandidaten opgeleid zouden moeten worden tot interne coach.

Er werd meer gezocht naar een vorm waarbij leidinggevenden ook in groepen van elkaar zouden kunnen leren en een vorm die zelfstandig voortgezet zou kunnen worden waardoor al snel voor Intervisie werd gekozen.

### ***Nieuwe Frisheid bij het inkoopproces***

Om Intervisie goed en grondig op te zetten en te verankeren in de organisatie werd besloten om een externe partij te vragen ons hierbij te helpen.

De eerste vraag daarbij was: wat typeert onze bedrijfs- of managementcultuur en wat voor aanpak past daarbij?

Managers gaven elkaar niet als vanzelfsprekend feedback; bovendien gaven managers niet gauw toe dat niet altijd alles goed gaat.

Gezien de 'hands-on' cultuur van de meeste leidinggevenden ging de voorkeur uit naar een praktische aanpak.

De doelstellingen werden vastgesteld evenals het budget.

Daarna was het zoeken naar instituten die uitgenodigd zouden worden voor een gesprek met de teamleader T&E en de Human Resources Director.

De selectie van die instituten werd gedaan op basis van kennis van de markt en bestaande professionele netwerken. Goed daarbij te vermelden is dat de externe partij die uiteindelijk de meeste indruk maakte voor ons nieuw was.

Het lezen van de vakliteratuur bracht ons op het artikel 'Nieuwe Frisheid door Intervisie' door Carien van Dijk, verschenen in Intermediair PW op 17 december 2005. Dit artikel ging over Intervisie bij de Schiphol groep, die begeleid werd door Niko Stammes van Performance Consultancy.

Trefwoorden die aanspraken in artikel waren: reorganisatie, binding, en deelnemers over grenzen van eigen functie heen laten kijken.

Dit bracht ons ertoe Niko Stammes uit te nodigen voor een gesprek.

(Wat voor HR en HRD'ers maar weer eens aantoonde hoe belangrijk het is om je vakliteratuur te lezen).

Na gesprekken met vier partijen kwamen de offertes binnen en bleek

Performance Consultancy de beste match te tonen tussen het gevraagde en het aanbod in de offerte. Niet onbelangrijk was dat we al kennis gemaakt hadden met de Intervisie begeleider Hannah Nederhand en dat we ook in haar persoon een goede 'match' zagen.

Overigens zaten er enorme verschillen tussen de offertes en ging het gebodene van uiterst 'soft' tot aan zeer 'snel en flitsend', ondanks enkele duidelijk gestelde voorwaarden en doelen. Externe partijen willen uiteraard ook graag hun manier van werken promoten en hun eigen identiteit laten zien.

## **Wie doet het verplicht met wie?**

Om de doelstelling van samenwerking en slechten van barrières tussen afdelingen te bereiken is ervoor gekozen om het programma verplicht te stellen. Er werden data geselecteerd, parttime dagen van leidinggevenden werden geïnventariseerd en uiteindelijk kwam de hamvraag: wie gaat met wie wanneer in een Intervisie groep?

De groepen werden samen met de HR consultants (business partner van de leidinggevenden) samengesteld. Elementen die een rol speelden:

- Intervisie werkt alleen bij vertrouwen, veiligheid en vertrouwelijkheid. Hiërarchische verhoudingen in een groep moeten daarom uitgesloten worden.
- Managers van diverse afdelingen moeten elkaar beter leren kennen.
- Niveaus mogen niet te veel verschillen.
- De Intervisie moet verspreid over het jaar in 4 bijeenkomsten van elk een halve dag tijdens kantooruren plaatsvinden.
- Uiteindelijk moeten de Intervisie groepen zelfstandig door kunnen gaan.

## **Opwarmertje: de kick-off**

Begin april waren we klaar voor de start en werd er een kick-off georganiseerd voor de ongeveer 35 leidinggevenden. Tijdens de kick-off werd tekst en uitleg gegeven over het MD programma en de planning van de trainingen en intervisie bijeenkomsten toegelicht.

Om de nieuwsgierigheid en het enthousiasme van de deelnemers aan het programma te prikkelen, werden ook twee Intervisie spelvormen geoefend met de hele groep zodat men aan den lijve kon ondervinden wat de essentie is van Intervisie technieken. Hannah Nederhand en Niko Stammes deden hiervoor ook zelf de begeleiding zodat men ook met hen kennis kon maken.

In de werkvormen Het Beroepenspel en De Dokter werd men zo op een speelse manier vertrouwd gemaakt met vaardigheden als observeren, feedback geven, open vragen stellen en oordelen.

## **Verplichte roddel en achterklap: de eerste keer!**

Vanaf eind mei kwamen de 6 groepen bij elkaar.

Wat onwennig zaten de meeste leidinggevenden 'af te wachten' wat de eerste sessie hen zou brengen.

Er werken ongeveer 300 mensen bij het hoofdkantoor in Lisse; de meeste leidinggevenden in een groep kenden elkaar dan ook minimaal van naam, sommigen iets beter.

Gelukkig werd er gestart met een goede uitgebreide kennismakingsoefening waar in de vervolgsessies ook nu en dan naar teruggegrepen werd.

Daarna werd gestart met de eerste case. Elke deelnemer mocht zijn/haar case kort beschrijven en daarna werd democratisch besloten welke case die sessie behandeld zou worden.

Na een korte toelichting op de case werd er dan gestart met verkennen, oordelen (letterlijk roddelen genoemd), herformuleren van het probleem en adviseren.

Wat in de eerste sessie door alle groepen als lastig werd ervaren was het stellen van open vragen i.p.v. gesloten vragen (en elkaar daar ook op wijzen en aan houden) en het oordelen. Dit laatste was volledig verklaarbaar omdat een feedback-cultuur bij Swets ontbrak. Zomaar je mening geven over het gedrag en de probleemaanpak van een ander was in het begin enorm lastig ('en dat doe je gewoon niet'). Echter, de inbrengers van de case gaven aan dat dit juist een verhelderende blik op hun eigen gedrag gaf en dat het uiteindelijk ook de aanleiding was om een aanvankelijk probleem te herdefiniëren. Hierdoor werd de volgende roddelsessie als 'politiek correct' geaccepteerd.

Ook het inbrengen van een case was in het begin lastig: elke leidinggevende is uiteraard gericht op verbetering van zijn eigen performance, echter: vertrouw je de anderen voldoende om je bloot te geven en de houding aan te nemen dat niet altijd alles goed gaat?

### **Hoe verder?**

De vervolgsessies lieten een opwaartse lijn van vertrouwen, zich bloot geven, feedback geven en enthousiasme zien. Enkele groepen werden hecht en zullen ook zeker in dezelfde samenstelling door kunnen gaan of elkaar buiten de formele intervisie om weten te vinden. Enkele deelnemers gaven aan dat Intervisie ze minimaal geholpen heeft bij een lastige case en af en toe zelfs om door een moeilijke periode heen te komen.

Zo aan het eind van 2006 is nu de tijd gekomen om de balans op te maken van het MD programma:

Wat vonden de deelnemers van het programma en het effect ervan?

Wat is de mening van de opdrachtgever (directie) hierover?

Hoe kan een MD programma ook de komende jaren helpen de strategische doelstellingen van het bedrijf te behalen?

Hoe kunnen we Intervisie gaan borgen als een manier van werken i.p.v. een programma-onderdeel?

De betrokkenen buigen zich erover en zullen uiteindelijk tot aanbevelingen komen voor een vervolg.

Wat we met zekerheid kunnen zeggen is dat feedback geven en ontvangen vanzelfsprekend geworden is en toegepast wordt. Managers zijn zich meer bewust van hun eigen gedrag en de impact hiervan op situaties en personen. Zij gaan actiever nadenken over situaties waar ze zich voorheen bij neerlegden en gaan gemakkelijker bij elkaar aan voor advies.

Emy van Tilburg

11 december 2006

Reacties: [emyvantilburg@zonnet.nl](mailto:emyvantilburg@zonnet.nl)