

# PeerManagement

## Intervisie voor managers in de gezondheidszorg

Janwillem van Heertum is psycholoog/psychotherapeut, trainer en coach. Verder is hij algemeen manager van Amaram, specialistisch centrum voor eetstoornissen in Zutphen en Nijmegen, onderdeel van GGNet.

Joske van Huygevoort is klinisch psycholoog/psychotherapeut, supervisor, post-doctoraal opleider, trainer en coach. Zij heeft een eigen praktijk en opleidingsinstituut in Nijmegen ([www.joskevanhuygevoort.nl](http://www.joskevanhuygevoort.nl)).

Interview: Mariëlle Peters, freelance journalist.

Het lijkt zo logisch, intervisie voor managers in de gezondheidszorg. Toch bestond het nog niet. Tot januari vorig jaar. Toen begonnen 26 managers van GGNet (Gelderland) aan PeerManagement, volgens een methode die is ontwikkeld door Joske van Huygevoort en Janwillem van Heertum. En met succes. Alleen al omdat managers leren dat ze bij elkaar te rade mogen gaan als dat nodig is. Janwillem van Heertum kijkt vol trots terug.

### Wat is PeerManagement?

‘Een training in intervisie voor managers in de zorg. Het is dus geen intervisie, maar een training in intervisie. Managers leren hoe ze op gelijkwaardig niveau ideeën kunnen uitwisselen.’

### Waar komt de naam vandaan?

‘Ik zocht naar een woord waaruit gelijk-

waardigheid zou spreken. Bij intervisie is gelijkwaardigheid erg belangrijk. De Engelse term ‘peer’ betekent gelijke. Vandaar.’

### Waarom zou je managers trainen in intervisie?

‘Ik ben zelf acht jaar actief als manager bij een GGz-instelling en vind het jammer dat er zo weinig wordt gedaan aan de ontwikkeling van managers in de zorg. Het zou goed zijn als er een duidelijk idee was voor *management development*. Dat wordt belangrijker omdat de gezondheidszorg steeds complexer wordt. Er is genoeg kennis bij collega-managers, maar de drempel om elkaar aan te spreken is hoog. Managers willen toch niet laten blijken dat ze iets niet weten. Ze willen met oplossen komen, niet met vragen. Ik ben zelf wel met vragen naar collega’s gegaan, maar had het idee dat ik een uitzondering was.

Op een gegeven moment zat ik zelf in een conflict met mijn team. Dat conflict kwam voornamelijk voort uit de tijd waar we toen in zaten; de toenemende druk op het leveren van prestaties en de behoefte aan uniformiteit en meetbaarheid. Dat gaf veel spanning op de werkvloer. Ik had weinig mogelijkheden om mijn situatie te bespreken, te kijken welke oplossingen er waren, wat mijn houding voor invloed had en wat mijn team hierin deed. Als ik die wel had gehad, was het eenvoudiger geweest om weer uit die situatie te komen. Ik heb geprobeerd het bespreekbaar te maken, maar dat was heel lastig. Ik vond het moeilijk om toe te geven dat ik iets niet alleen kon oplossen en merkte dat mijn collega-managers het moeilijk vonden om zich in de situatie te verdiepen en mijn vraag serieus te nemen.

‘Het gebrek aan een programma voor management development en de wetenschap dat er bij mijn collega’s veel kennis voorhanden was, bracht mij op het idee van intervisie. Ik ken intervisie vanuit mijn opleiding als psycholoog en psychotherapeut en weet dat het een goede en gestructureerde manier is om kennis uit te wisselen. In de gezondheidszorg en bij hulpverleners een bekende manier van werken, maar voor managers nog ongewoon. Joske van Huygevoort, de collega met wie ik de training ontwikkeld heb en ook samen geef, noemt het ‘de rechte rug cultuur’. Managers moeten hun rug recht houden en mogen niet kwetsbaar zijn. De meeste managers hebben geen opleiding in de zorg, ze zijn zakelijk, resultaat- en

prestatiegericht. Wat dat betreft is er een kloof tussen hulpverleners en managers. Het is een andere cultuur. Waar de hulpverlener gewend is vragen te stellen en verder te kijken, ook een beetje de tijd te nemen, wil de manager doelen bereiken, en terecht, dat wordt ook van hen verwacht en daar worden zij op afgerekend.’

### **Hoe is PeerManagement uiteindelijk tot stand gekomen?**

‘Ik heb mijn idee voor intervisie voorgelegd aan mijn goede collega Joske. Zij is klinisch psycholoog en psychotherapeut. Daarnaast is ze coach, onder andere binnen het Radboud UMC in Nijmegen. We hebben in het verleden lang samengewerkt rond een psychotherapeutische groep en ook meerdere trainingen gegeven. Joske was meteen enthousiast over het idee. Met intervisie sla je namelijk meerdere vliegen in een klap. Je doet het met een groep en dat is natuurlijk kostenefficiënt. De managers leren van elkaar. Maar de intervisie heeft ook een belangrijke spin-off; de groepsleden leren elkaar kennen. Dat is goed voor hun netwerk, ze weten elkaar beter te vinden, maar het is ook heel goed voor het contact, er ontstaat meer begrip voor elkaars werk en zienswijze. Contacten verlopen soepeler. Samen hebben we toen de methode bedacht.

‘Ik heb vervolgens een voorstel geschreven en dat voorgelegd aan de raad van bestuur van GGNet. Die was vrij snel enthousiast. Qua kosten is het een efficiënte methode maar misschien was er ook voldoende besef

dat er iets moet gebeuren op het gebied van managementontwikkeling. GGz-instellingen beleven roerige tijden en des te belangrijker is het om goed te kijken naar het management. Welk niveau hebben ze, welke stijl, welke visie? Het spreekt in het voordeel van het topmanagement van GGNet dat zij het aandurfd en deze training in huis te halen. Dat zegt wel iets over de mate van transparantie. Ik heb alle ruimte gekregen.’

### **Hoe ziet de training eruit?**

‘PeerManagement is zoals gezegd een training in intervisie. Managers leren dus hoe ze dat zelf kunnen doen, intervisie. Het idee is dat managers van elkaar leren hoe ze beter kunnen managen. Dat leren ze niet van de trainers. Die vertellen hun alleen hoe ze veilig en gestructureerd intervisie kunnen bedrijven. De trainers, en dat kan iedereen zijn met verstand van intervisie, leren de managers hoe ze kwetsbaar kunnen zijn en vraagstukken kunnen delen. Het begint met een tweedaagse training waarin de managers als individu en als groep bepalen wat ze willen leren en waarin de intervisiemethode goed wordt geoefend. Daarna volgen twaalf intervisies onder begeleiding van twee trainers, in dit geval Joske en ik. Bij de begeleide intervisie brengen de managers zelf beurtelings een casus in.’

### **Welke methode gebruiken jullie?**

‘We maken gebruik van drie werkvormen: het groepsgesprek, het rollenspel en het

coachingsgesprek. Bij het voorbespreken van de casus in de groep, bepalen we welke werkvorm passend is. Hoewel het groepsgesprek soms handig is, gebruiken we het zo min mogelijk omdat het eigenlijk te vrij is, teveel ruimte biedt. Het gevaar ontstaat dat de intervisie dan te snel verzandt in klagerij. Maar soms is de spanning in de groep zo hoog dat we het groepsgesprek gebruiken om stoom af te blazen. Rond de bezuinigingen het afgelopen jaar was dit wel eens hard nodig. Dan was de spanning en het ongenoegen om te snijden. Maar bij de meeste casussen kiezen we voor het rollenspel of het coachingsgesprek. Beide bevatten meer structurelementen en lenen zich beter om doelgericht te werken. Toch verliezen we bij deze werkvormen het groepsdynamisch karakter van onze intervisie geen moment uit het oog. Wat gebeurt er tijdens het rollenspel en de feedbackronde? Zegt dat iets zinnigs over de casus? ‘Sommige casussen, bijvoorbeeld een slechtnieuwsgesprek, vragen echt om een rollenspel. Degene die de casus inbrengt krijgt een tegenspeler. De rest van de groep gaat observeren. Dat doen ze op verschillende niveaus. Een deel van de groep observeert op inhoud, een deel op non-verbale communicatie en een deel op interactioneel niveau. Bij het geven van feedback concentreren we ons op die drie niveaus. Het mooie is dat iedereen ervan leert. Niet alleen de inbrenger van de casus, ook de tegenspeler en de observanten. Ze leren allemaal om op verschillende niveaus te kijken. Voor hulpverleners is dat gesneden koek, maar voor managers is het vaak een

eyeopener. En bij het rollenspel kan de groep ook een heel team spelen. Erg leerzaam en vaak ook hilarisch. Er wordt erg goed geacteerd, kan ik je zeggen. Je herkent met gemak de moeilijke situaties die we allemaal het liefst vermijden maar waar de manager toch echt aan zet is.

‘Het coachingsgesprek kent net zo’n soort opstelling als het rollenspel. Ook hier wordt een situatie gespeeld door twee managers, alleen wordt bij nu de inbrenger gecoacht door een collega. De rest van de groep observeert weer. Zowel de inbrenger als de coach krijgt feedback van de groep. Soms krijgt de coach een schaduwcoach, letterlijk als steuntje in de rug. Voor managers is ook deze werkvorm heel leerzaam omdat ze in de praktijk ook vaak met het coachen van medewerkers te maken hebben.’

### **Is de kloof tussen hulpverleners en managers iets specifiek voor de GGz of speelt dat in de hele gezondheidszorg?**

‘Ik denk dat die kloof tussen hulpverleners en managers nu vooral in de geestelijke gezondheidszorg aanwezig is. In de somatische gezondheidszorg kennen ze al langer managers die zelf niet uit de zorg komen. Daar wordt al langer prestatiegericht gewerkt. In de geestelijke gezondheidszorg is dit nieuwer en is die kloof heftiger. En dat is jammer want juist binnen de geestelijke gezondheidszorg is het belangrijk om die kloof te slechten. Ik denk dat je vooral in de geestelijke gezondheidszorg een gezonde organisatie nodig hebt om mensen te helpen gezond te worden. Omdat vooral

in de geestelijke gezondheidszorg het fenomeen van parallelle processen een rol speelt. Wat in de organisatie speelt, speelt bij de hulpverlener en dus tussen hulpverlener en cliënt. Als er op de werkvloer onveiligheid is, wordt het onveilig om hulp er te krijgen, mede omdat de hulpverlener niet op zijn gemak is. Die kan moeilijk tijd en ruimte maken voor de cliënt. In de somatische gezondheidszorg zou je nog handelingen op routine kunnen doen. In de geestelijke gezondheidszorg is de hulpverlener het instrument en is het natuurlijk moeilijk om jezelf uit te schakelen, als dat al zou kunnen.’

### **Was het moeilijk om deelnemers te krijgen?**

‘Nee, toen we eenmaal begonnen met werven, hadden we binnen no-time 26 aanmeldingen binnen. Heel divers, zowel managers als teamleiders, zowel leidinggevenden die direct bij het hulpproces betrokken zijn als managers van ondersteunende afdelingen zoals facilitaire zaken. In het begin leek dat storend, later bleken deze ogenschijnlijke verschillen juist veel op te leveren: een facilitair manager kijkt iets anders naar werkprocessen dan een manager zorg en andersom. Hierdoor brengen zij elkaar op nieuwe ideeën, krijgen zij meer zicht op elkaars werkveld en vinden zij beter aansluiting.

‘We zijn begin 2011 gestart met twee groepen van dertien managers. Al vrij snel vielen er zes af. Dat had verschillende redenen, vooral tijdgebrek. Dat was

sowieso een probleem. De deelnemers waren allemaal zeer gemotiveerd, maar de tijdsinvestering was een probleem. Als managers met intervisie aan de slag willen en daarin getraind willen worden, dan moeten ze daar tijd voor krijgen en tijd voor vrijmaken. De tijdsinvestering is zo'n 36 uur. Het begint met twee trainingdagen van zes uur. Daarna wordt er twaalf keer twee uur geoefend met begeleiding. Daarnaast moeten de managers thuis werken aan het formuleren van hun doelen. Dat deden we overigens door de managers hun doelen te laten tekenen. Zo werden ze op een iets ander niveau aangesproken dan gewoonlijk. Een andere hersenhelft om het zo maar eens te zeggen. De meeste tekeningen waren heel treffend en drukken op eenvoudige wijze uit waar de betreffende manager aan wil werken, waar hij tegenaan loopt. Zo was er een manager die een tekening van een snelweg maakte maar er vervolgens een tekening van een rustige weg met allerlei vertakkingen aan toevoegde om duidelijk te maken waar hij graag naartoe wil. Dat blijft goed hangen.'

### **Hoe waren de reacties?**

'We hebben zelf halverwege en aan het eind geëvalueerd. De training werd ondersteund vanuit de GGz Academie en ook zij hebben twee maal geëvalueerd. Ik kan met trots zeggen dat, op één 7 na, iedereen een 8 of hoger gaf. Zowel voor de training als voor het geheel. We kregen ontzettend veel positieve feedback via de vragenlijsten. Wat vaak wordt genoemd is de veiligheid in de

groep. Dat is heel belangrijk en daar hebben we ook duidelijke afspraken over gemaakt. Over hoe we feedback geven en dat wat in de groep gezegd wordt, ook binnen de groep blijft. Joske en ik zijn als trainers heel transparant en duidelijk. Daar bedoel ik mee dat we gemakkelijk iets over ons zelf vertellen, waar wij in onze eigen praktijk tegenaan lopen, wat wij lastig vinden en wat niet. Tegelijkertijd zijn we duidelijk over onze werkwijze en de structuur die we hanteren, wat kan en wat niet kan in de intervisie. En daar houden we consequent aan vast. Samen geeft dat veiligheid en nodigt het de managers uit iets van zichzelf te laten zien. Ook dat zorgt voor veiligheid in de groep.'

### **Wat hebben de managers geleerd?**

'Wat ze heel waardevol vonden was de feedback die ze kregen op hun houding en handelen. Ze merkten welk effect ze sorteerden op anderen. Verder hebben ze ervaren dat het zinnig is om vragen te stellen, om hulp te vragen én te kunnen ontvangen. Daarnaast hebben ze concrete aanwijzingen gekregen over hoe je bijvoorbeeld een moeilijk gesprek voert. Er zijn belangrijke persoonlijke processen op gang gekomen en sommigen hebben zelfs fundamentele vragen gesteld bij hun managerschap.'

### **Wat hebben jullie geleerd?**

'We hebben vooral geleerd dat deze manier van werken erg leuk is. Het is heel mooi om managers van een andere kant te zien en

hun ontwikkelingsproces mee te maken. Ook mooi om te zien dat de vragen waarmee ze worstelen, heel gewone en basale vragen zijn. Het zijn net echte mensen! Bijvoorbeeld: hoe spreek ik mijn medewerkers aan? Wat kan ik van ze verwachten? Wat doe ik als ze me niet aardig vinden? Het allerbelangrijkste wat we geleerd hebben, is dat er een enorme druk op het middenmanagement ligt. Dat zij in een hele complexe situatie hun werk moeten doen, maar dat zij oprecht heel gemotiveerd zijn en over veel kennis beschikken.’

### **En hoe gaat het nu verder?**

‘We hopen dat anderen ons idee en onze methode overnemen. Dat anderen ook beseffen dat gezonde managers noodzakelijk zijn voor een gezonde organisatie (en omgekeerd). Dat intervisie hierbij een rol kan spelen. Wij hopen dat ons idee vervolgt krijgt en dat er meer intervisie bedreven gaat worden onder managers. De groepen die we begeleid hebben gaan nu zelf verder, dat was ook het uitgangspunt. We hebben gemerkt dat het veel tijd kost om zo’n training goed op te zetten en uit te voeren. Dat is ook een boodschap die we willen overbrengen aan trainers die iets soortgelijks willen gaan doen. Het vraagt een flinke inspanning om dit naast je normale werk te doen. Het is niet alleen het organiseren, maar ook het reizen. Het is belangrijk om een locatie te kiezen die centraal ligt en daarvoor is het goed om kritisch te kijken naar de groepssamenstelling.

We hebben het nu een jaar gedaan. We vonden het een goede ervaring, een geslaagd experiment. We zijn benieuwd of het verder wordt opgepakt. Zo ja, dan horen we daar graag meer over. En mocht er behoefte zijn, dan willen we natuurlijk graag vragen beantwoorden en advies geven. Aan collega’s die deze training willen geven, aan managers die willen deelnemen of aan instellingen die er iets in zien en deze training binnen willen halen. Contact is mogelijk via [www.peermanagement.info](http://www.peermanagement.info). Daar kun je nog meer informatie vinden over onze activiteiten het afgelopen jaar.’