

Kortdurende
begeleiding van
lerende groepen



GER VAN DOORN & MARIJKE LINGSMA

INTERVISIE COACHING



Boom

Intervisiecoaching

Kortdurende begeleiding van lerende groepen

Ger van Doorn & Marijke Lingsma

Boom

Waarom een boek over intervisiecoaching?

Steeds meer organisaties onderkennen het belang van leren in groepsverband. Daarmee neemt ook de vraag naar intervisie toe. En over intervisie is al heel veel geschreven, evenals over collegiale consultatie en de begeleiding van intervisiegroepen. Die literatuur gaat dan voornamelijk over de structuur en de opbouw van de sessies en over zaken waarmee je rekening moet houden als extern begeleider.

Er is nog weinig gepubliceerd over het begeleiden van groepen waar het *zelfstandig* leren van en met elkaar centraal staat. Begeleiding van zelfstandigheid is ook een paradox: óf je begeleidt *wel* en dan is de groep niet zelfstandig; óf de groep is zelfstandig en dan begeleid je dus *niet*. In het eerste geval zal de groep zich vaak wenden tot de begeleider, zeker als het lastig wordt. Hij¹ zit er immers niet voor niets ... In het laatste geval kan de groep zich uitsluitend wenden tot zichzelf, en krijgt het leerproces de volledige eigen aandacht. Maar dan is de vraag: hoe weet de groep dat dat de *juiste* aandacht is?

Wat kan een coach betekenen voor het zelfstandig leren door groepen? Hoe kan hij tegelijkertijd *wel* faciliteren én *niet* in de weg lopen tijdens het leerproces? Wat kunnen we leren van eerdere ervaringen met het begeleiden van groepen en hoe kunnen we dat toepassen?

Kenmerkend anders aan intervisiecoaching is: (1) het maximaal investeren in het voortraject; (2) het minimaal aanwezig-zijn tijdens het hoofdtraject. Het voortraject wordt vooral benut om 'de zelfstandigheid goed mogelijk te maken'. Zo beginnen de intervisanten beter voorbereid aan intervisie. Daarmee neemt het – letterlijk: *eigen*-gemaakte – leereffect fors toe.

¹ De begeleider kan zowel een man zijn als een vrouw. Het verwijzend voornaamwoord 'hij' verwijst in dit boek naar *beide* geslachten.

De praktijk van het begeleiden van intervisiegroepen lijkt makkelijk. Toch is enige theoretische kennis van teams en groepsdynamica onmisbaar. Letterlijk *voor*-waardelijk om de zelfsturing van lerende groepen vanaf het begin goed te kunnen faciliteren. Mis je die kennis, dan grijp je al snel in op het proces. Het effect is dat de groep leert dat ze eigenlijk niet zonder begeleider kan. De vrees om zelfstandig aan de gang te moeten, neemt dan alleen maar toe ... De begeleider schept een afhankelijkheidsrelatie, daar waar hij zichzelf juist zo snel mogelijk overbodig moet zien te maken ...

In de vorige eeuw was die afhankelijkheid-in-leren nog wel begrijpelijk. Leren in en door organisaties was nog tamelijk ongebruikelijk. Er was veeleer sprake van ‘beleurende organisaties’. De baas zei wat er moest gebeuren, vaak ook nog hóe precies, en alleen als het fout ging zei hij daar iets van. Nu is het hoog tijd om een stap verder te gaan: bewustzijn van eigen handelen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen zijn toenemend vanzelfsprekend. Het zo vaak met de mond beleden ideaal van de ‘lerende organisatie’ kán niet meer zonder voeding van zelfstandigheid. Deugdelijke intervisiecoaching staat dus ten dienste van het zelfstandig leren in en door organisaties.

Dit boek helpt coaches om intervisiegroepen beter te begeleiden naar die zo gewenste zelfstandigheid in het leren van en met elkaar. Het geeft aan waar hun focus moet liggen, om zo de rust, het plezier, de voortgang én het succes in het leerproces mogelijk te maken. Het boek is informatiedicht, met soms een wisseling in stijl: serieus waar het moet, licht en luchtig waar het kan. Net zoals in een coachproces ... Dat kan er soms toe leiden dat de praktijk van intervisiecoaching bedrieglijk eenvoudig lijkt. We kregen ooit eerder al eens de feedback (de toon niet weinig verwijtend ...): ‘Ja, maar jij maakt het wel érg eenvoudig!’ Hoera!, zouden we nu roepen! Want wie complexe materie niet eenvoudig kan verwoorden, vindt geen aansluiting bij mensen die willen leren. Als onze eenvoud maar niet hetzelfde is als domme versimpeling. Aan de lezer om dat gewoon voor zichzelf uit te maken.

We bedanken hier graag de proeflezers van het manuscript, we noemen in alfabetische volgorde: Irene van Meijgaard, Marco Nordsiek, Marijke Sybesma en Nicolle Thermen. Ook danken we degenen die bij Coachboulevard al de training *Intervisiecoaching* volgden. Met hun gewaardeerde feedback op de eerste versies van het (zelfstudie) materiaal voorzagen zij dit boek van een solide basis. Verder droegen de inbrengers van relevante intervisiesituaties belangrijk bij aan het beoogde praktijkknut. Wij hopen dat ook de lezers dit zo zullen ervaren.

Tot slot een gericht dankwoord aan ons eerste aanspreekpunt bij Uitgeverij Boom Nelissen, Marloes van Beersum. Marloes, we begrepen pas na enige tijd dat wij ‘jouw

eerste klus' waren. Wij dachten eerst echt dat je dit werk al jaren deed en we waren vooral blij dat je nog niet was teruggevallen op de mechanische routine van een automatische piloot. Betrokkenheid, trefzekerheid én bescheidenheid kenmerkten je aanpak. Met bruikbare feedback coachte je ons lenig door het schrijfproces heen. Iedere schrijver – beginnend of gevestigd – zou zich met zo'n tijdelijk begeleider onmiddellijk in goede handen weten!

Ellecom/Utrecht, januari 2012

Ger van Doorn & Marijke Lingsma

Beknopte inhoudsopgave²

Voorwoord	5
Waarom een boek over intervisiecoaching?	7
Inleiding	13
1 Wat moet een intervisiecoach weten?	27
1.1 Wat is intervisie?	29
1.2 Voorwaarden voor succesvolle intervisie	34
1.3 Structuur en rollen tijdens de bijeenkomsten	35
1.4 Vaardigheden en houdingsaspecten van intervisiedeelneemers	45
1.5 Het CREA-Model in zeven stappen	48
1.6 Samenvatting	54
2 Wat moet een intervisiecoach kunnen?	55
2.1 Doel, resultaat en voorwaardelijke kennis	58
2.2 Intervisie binnen de context van een organisatie	59
2.3 Leerprocessen tijdens intervisie	61
2.4 Groepsdynamiek tijdens intervisie	73
2.5 Situationele coaching	80
2.6 De vier succesfactoren als kompas voor de intervisiecoach	88
2.7 Competenties van de intervisiecoach	98
2.8 De houding van de intervisiecoach	106
2.9 Samenvatting	107

² Elk hoofdstuk wordt voorafgegaan door een gedetailleerde inhoudsopgave.

3	Hoe ziet de praktijk van intervisiecoaching eruit?	109
3.1	Intake met de opdrachtgever	113
3.2	Analyse van de klantvraag en de organisatiecontext	114
3.3	Het dwingend adviesgesprek	115
3.4	Voorlichting en introductie	117
3.5	Startsessie: intrainen, evalueren en logboek	120
3.6	De focus van de intervisiecoach: het groepsleerproces	124
3.7	Bijzondere situaties in groepsleerprocessen	131
3.8	Valkuilen voor intervisanten en begeleiders	135
3.9	Beëindiging van de coachrelatie	153
3.10	Samenvatting	154
4	Hoe kan een intervisiecoach zich bekwamen?	155
4.1	Spiegeling aan het profiel van de competente intervisiecoach	157
4.2	Een schot voor de boeg: veelvoorkomende praktijksituaties	160
4.3	Vorbereiding op je eigen praktijk	179
4.4	Zelf doorlopend blijven leren	181
4.5	Samenvatting	188
	Afronding	191
	Literatuur	197
	Bijlage 1 Leerdoelen voor intervisanten en intervisiecoaches	203
	Bijlage 2 Mogelijke elementen voor een intervisiecontract	205
	Bijlage 3 Vaardigheidsdoelen voor intervisanten	207
	Bijlage 4 Hand-outversie van het CREA-Model in zeven stappen	209
	Bijlage 5 Mogelijke vormen van kortdurende begeleiding	213
	Bijlage 6 Format voor een intervisielogboek	215
	Bijlage 7 Valkuilen met betrekking tot de vier kritieke succesfactoren	217
	Bijlage 8 Oefening: de kunst van het vragenstellen	221
	Bijlage 9 Zelfcheck voorwaardelijke kennis van de intervisiecoach	227
	Bijlage 10 Zelfcheck vaardigheden van de intervisiecoach	229
	Over de auteurs	231
	Trefwoordenregister	233

Inleiding

Aanleiding

Intervisie is een manier van leren van en met elkaar van vrijwillige gelijkgestemden, vanuit de zienswijze dat leren van en met elkaar de *kerncompetentie* is van een lerende organisatie. Het kortdurend, *tijdelijk* begeleiden van intervisiegroepen heeft als doel de slaagkans en de effectiviteit van het zelfstandig leren van en met elkaar te vergroten door de aanvang van het leerproces in de intervisiegroep te faciliteren. Daartoe wordt het eigenaarschap voor dit leerproces van meet af aan neergelegd én gelaten bij de leden van een intervisiegroep: de intervisanten. Dit hoofdkenmerk van intervisiecoaching geeft deze begeleidingsvorm een wezenlijk andere invulling dan andere begeleidingsvormen van groepsleerprocessen, zoals teamcoaching.

Drie zaken geven aanleiding tot een boek over intervisiecoaching:

1. de groeiende populariteit van intervisie en intervisiecoaching binnen organisaties;
2. het ontbreken van literatuur over intervisiecoaching in het bijzonder;
3. de noodzaak van een goede theoretische basis, als voorbereiding op een praktijkgerichte training intervisiecoaching.

In de huidige informatiemaatschappij volgen veranderingen elkaar steeds sneller op. Wie in deze turbulente omgeving wil overleven, moet steeds alerter zijn en zich vaardiger weten aan te passen. Dat geldt voor organisaties én voor de professionals die daarbinnen werkzaam zijn (De Haan, 2001). Kennis en kennisdeling blijken daarbij een steeds belangrijkere bron voor het eigen vermogen tot aanpassing aan die veranderingen (Simons, 2001). Intervisie is daarvoor een instrument dat snel en flexibel

inzetbaar is. Goede begeleiding – met name in de *kick-off* fase – blijkt noodzakelijk om het instrument ook tot zijn recht te laten komen.

Groeiende populariteit van intervisie

Rond 1950 introduceerde Gerald Caplan *collegiale consultatie*, de voorloper van de huidige intervisie. In de jaren zestig van de vorige eeuw werd intervisie beschouwd als een belangrijk onderdeel van reflectief leren binnen het bedrijfsmaatschappelijk en therapeutisch veld. Reflectie op het eigen handelen werd een essentieel onderdeel van professioneel handelen.

Zo'n vijftig jaar na deze 'start' vindt er nu een doorstart plaats van intervisie. Vanwaar die plotselinge, groeiende belangstelling in organisaties? Op welk vraagstuk zoeken zij een antwoord? We schetsen kort drie perspectieven.

1 *Betere transfer en borging van opleidingsinspanningen*

Een betere *transfer* en *borging* van opleidingsinspanningen naar de dagelijkse werkpraktijk is nog altijd dringend gewenst. Wil een organisatie echt *lerend* zijn, dan is het noodzakelijk dat *iedere medewerker* reflecteert op zijn eigen handelen; niet alleen tijdens een opleiding of training, maar juist ook daarna, *tijdens* zijn werk. Het beseft groeit dat het 'werkelijke' leren plaatsvindt op de werkplek van medewerkers en managers, en vooral *in hun onderlinge contacten*. De transfer van het extern geleerde naar toepassing op de werkplek moet dus *binnen de eigen organisatie worden opgepakt*, wil een opleiding enig nut hebben.

De laatste vijftien jaar is intervisie steeds meer een geïntegreerd onderdeel geworden van management- en coachopleidingen, waarin de *leerbouwing* centraal staat. Daarnaast groeit op werkplekken de behoefte om met elkaar ervarings- en praktijkgerichte leervragen uit te wisselen. Zo komt intervisie dus ook steeds meer zelfstandig van de grond, los van opleidingen. Daarmee groeit ook de aandacht voor de begeleiding van intervisie als leerproces. Bekende concepten worden opnieuw kritisch bekeken: leren we wel op de manier die we zelf beschrijven? (Ruijters, 2006).

2 *Verkleining van opleidingsbudgetten*

De bezuinigingen leiden tot verkleining van opleidingsbudgetten en het aantal personeelsleden. Het gevolg is dat personeel minder makkelijk een lange opleiding of training kan volgen. Het *lerend vermogen* van organisaties loopt daardoor gevaar – op de niveaus van management, team en individu – met voorspelbare gevolgen voor de kwaliteit van de taakuitvoering op diezelfde niveaus. De veiligstelling van 'minimale'

professionele groei en ontwikkeling van het personeel, ondanks bezuinigingen, is voor veel organisaties een urgent en noodzakelijk aandachtspunt. Ook hier lijkt intervisie een bruikbaar antwoord te bieden. En opnieuw verklaart dit de aandacht voor het *kortdurend* begeleiden van die leerprocessen.

3 *Didactische focus op werkplekgericht leren*

Het derde perspectief is didactisch. Vanuit de optiek van *werkplekgericht leren* zijn de vragen nu: Wat zijn de succesvolle ingrediënten van leren van en met elkaar? Wanneer moet zo'n proces begeleid worden en hoe ziet dat er dan uit? Intervisie is een uitwerking van *peergroup learning*: het gezamenlijke leren door gelijken, vanuit de innerlijke behoefte om kennis, ervaring en inzichten met elkaar te delen. Ook dit perspectief verklaart de toenemende aandacht voor begeleiding van dit soort processen: *intervisie-coaching* dus.

Werkplekleren heeft niet alleen meerwaarde voor individuele medewerkers. De waarde voor de organisatie *als geheel* lijkt echter nog altijd onderbelicht. Veel leren heeft namelijk juist zijn oorsprong in de *samenwerkingsrelaties* tussen collega's. Kortom: leren is geen individuele zaak, het vindt plaats in het collectief. Mensen leren veel door ervaringen met anderen te delen en daarop gezamenlijk voort te bouwen. Door in samenspraak problemen aan te pakken en uitdagingen aan te gaan als gelijkgestemde collega's. Pas als die processen worden onderkend én gefaciliteerd, dán is er sprake van een lerende organisatie of kennisinstelling. Streumer (2010) typeert werkplekgerichte leerprocessen treffend als 'collectieve actie en betekenisgeving'. En als individuele en gezamenlijke zingeving bij elkaar komen, dan maakt dat een organisatie aantrekkelijk om er te werken.

Vanuit deze drie perspectieven krijgt het begrip *lerende organisatie* dus eindelijk echt betekenis. Het gaat om een proces van doorlopend leren van en met elkaar *binnen de eigen organisatie*. En de lerende organisatie komt pas echt tot leven als het leren ook echt van *binnenuit* plaatsvindt. Intervisie is daarmee meer dan een werkwijze geworden: het maakt organisaties vitaal en veerkrachtig, omdat er nu *onophoudelijk* wordt geleerd.

Literatuur over intervisie en intervisiecoaching

Zo veel literatuur als er is over intervisie, zo weinig is er te vinden over *intervisiecoaching*. Er is wel geschreven over procesbegeleiding, maar daar is niet altijd even duidelijk of het gaat over *groepssupervisie* (met een vaste begeleider voor het individuele

leren in groepsverband), over een vorm van *teamcoaching* (met een vaste begeleider voor het gezamenlijk leren in samenwerkingsverband), of over net nog iets anders. Ook is niets te vinden over de intervisiecoach als externe begeleider van een intervisieproces en zijn relatie met de interne facilitator, de rol die rouleert per bijeenkomst. Met dit boek hopen we die leemte op te vullen.

Van de bestaande literatuur over intervisie hebben we dankbaar gebruikgemaakt. Die bronnen verdienen ruiterlijk te worden vermeld, en dat doen we dan ook. Maar voor de leesbaarheid *van* de tekst doen we dat niet altijd ook *in* de tekst (dit is geen wetenschappelijke publicatie). Alleen waar we een ‘compleet gedachtegoed’ hebben geleend, daar hebben we de *auctor intellectualis* ook vermeld. Het komt hem³ gewoon toe. Voor het overige verwijzen we naar de uitgebreide literatuur achter in dit boek. Ook treft de lezer in hoofdstuk 4 nog enkele concrete leesadviezen aan. Wij ontlene dit idee aan Erik de Haan, die ons in zijn boek *Relationele coaching* een kijkje gunt in zijn ‘favoriete bibliotheek’ (De Haan, 2007). Omdat wij het zelf ‘niet mooier hadden kunnen verzinnen’.

Plaatsbepaling van intervisiecoaching

De intervisiecoach (IC) onderscheidt zich duidelijk van drie andere soorten begeleiders: (1) de intervisiebegeleider; (2) de teamcoach; (3) de groepssupervisor. De overeenkomsten en verschillen met deze drie lichten we kort toe in tabel i.1.

	Intervisiecoach	Intervisiebegeleider	Teamcoach	Groepssupervisor
Doelstelling	Faciliteren van IV-groep om zelfstandig te leren van en met elkaar over eigen functioneren op werk	Begeleiden van IV-groep in inzicht en acties in werkuitoefening	Begeleiden van team in veerkracht in omgaan met gezamenlijke knelpunten	Begeleiden van inzichten: in persoonlijk handelen in beroepsuitoefening
Aantal deelnemers	5-6 intervisanten	5-8 intervisanten	Alle teamleden	3-4 supervisanten
Doelgroep	Multidisciplinair	Multidisciplinair, vaak zelfde functie	1 team	Altijd dezelfde doelgroep
Vaste begeleider	Nee, kort	Meestal hele traject	Ja, hele traject vooraf besproken	Ja, hele traject

³ Het gestelde in voetnoot 1 is van toepassing: ‘hem’ verwijst naar beide geslachten.

	Intervisiecoach	Intervisiebegeleider	Teamcoach	Groepssupervisor
Aantal bijeenkomsten	Met IC: kortdurend: 1-4 Als IV-groep: volgens afspraak 8-10 keer	4-15	Afhankelijk van TC-vraag en offerte	Minimaal 12-15 keer
Belang groepsdynamiek	Functioneel: versterken van eigen metavaardigheden met elkaar, is borging voor transfer naar eigen werkplek	Om ervaringen uit te wisselen en feedback te geven	Kerncompetentie: interactie in hier en nu geeft knelpunt en bijstelling weer	Diepgang in reflectie door verschillen en overeenkomsten te benutten
Overeenkomsten	Vergroten leervermogen door afkijken, feedback geven, ervaringen delen	Vergroten leervermogen, soms door adviezen	Vergroten leervermogen door zaken uit te praten, eigenaarschap over proces te nemen	Vergroten leervermogen door reflectieve vragen
Verschillen	Zelfstandig leren van elkaar, dus ook metavaardigheden	Onder begeleiding leren van elkaar	Afstemming door reflectie en gezamenlijke actie	Focus op inzicht drijfveren in eigen handelen
Voorwaardelijk	Zelfselectie op motivatie, vrijwilgheid; leerklimaat organisatie, intake, dwingend adviesgesprek, voorlichting of workshop	Verschillend, afspraken met opdrachtgever, vaak onderdeel van opleiding	Intake met team en opdrachtgever/manager, Functionele Analyse, formuleren van gezamenlijke teamcoachvraag	Individuele intake, acceptatie door supervisor
Contra-indicatie	Gedeelde conflicten op werk, dwang	Individu: gedrag tijdens eerste bijeenkomsten	Team: geen teamcoachvraag	Individu: geen vraag naar inzicht, te weinig zelfreflectie, afwijzing door groepssupervisor

Tabel i.1 Plaatsbepaling interventiecoaching

Diverse auteurs maken melding van de paradox van begeleide interventie. Je kunt de paradox betwisten of jezelf bekwamen in een goede hantering ervan. Dit boek beoogt dat laatste te faciliteren.

De praktijk als richtmerk voor dit boek

Voor interventie en interventiecoaching geldt: een goed begin is *meer dan* het halve werk. Veel beginnende interventiegroepen lopen vroegtijdig vast: zij beginnen met een valse start! Van een interventiecoach mag je verwachten dat hij (1) voldoende theoretische kennis in huis heeft van interventie én van het coachen daarvan; (2) voldoende praktische kunde in huis heeft om – vooral in de voorbereidings- en de startfase – beginnende groepen succesvol op gang te helpen; (3) de juiste coachhouding in huis heeft

om het totale proces ook deugdelijk te begeleiden.⁴ En dat is allemaal nog niet zo makkelijk, zoals de volgende situatie laat zien. We nemen een kijkje in de praktijk van een aanstormend intervisiecoachtalent.

Hoe krijg je vrijwilligheid in beweging?

Ilse is gevraagd om een intervisietraject te starten met coördinatoren in de gezondheidszorg. De vraag komt van de organisatorisch manager, die vindt dat het goed gaat, maar dat men wat weinig reflectief is en weinig oog heeft voor de dingen die beter kunnen. Met intervisie zouden ze elkaar beter leren kennen en – los van de hectiek van alledag – meer tijd hebben om bij wat zaken stil te staan, zoals ieders persoonlijk functioneren. Er heeft zich een groepje van zes coördinatoren aangemeld vanuit verschillende districten. Er is dus sprake van gelijksoortigheid van functie, taken en werkzaamheden. De invulling is echter beleidsdistrictafhankelijk. De coördinatoren hebben geen directe samenwerkingsrelatie.

Het eerste gesprek verloopt prettig, er ligt een datum om met de groep te starten, de locatie is geregeld, en de groep is op de hoogte. 'Alles is besproken!', aldus de manager.

Ilse heeft een beetje ervaring met intervisie, als deelnemer. Met het begeleiden van intervisiebijeenkomsten nog heel weinig, maar ze heeft A&O-psychologie gestudeerd, dus dat moet wel lukken. Haar beeld is dat het de eerste keer altijd wat zoeken is naar wat een groep wil, wat uitleg geven over de bedoeling en dan maar hopen dat er iemand is die zijn probleem wil inbrengen. Eenmaal van start zal het vervolgens wel gaan lopen. Als die eerste hobbel maar genomen is ... Dus: hoe krijg je ze 'vanuit zichzelf' in beweging?

Op de afgesproken dag en tijd druppelen de mensen binnen, de laatste net niet op tijd. 'Druk, druk, druk', is de verontschuldiging. De groep is stil en kijkt Ilse verwachtingsvol aan: hoe gaat deze juffrouw ons vandaag vermaken? Ilse vindt het best wel spannend. Je moet toch maar meteen zo'n groep zover krijgen dat ze eigen situaties inbrengt. Het valt haar op hoe ze binnenkomen: heel anders dan ze had verwacht. Deze mensen wilden toch *zelf* intervisie?

De start lijkt een beetje op het spelletje 'U vraagt en wij draaien'. Een kennismaking hoeft niet, denkt Ilse, want ze kennen elkaar toch. Op haar uitleg

4 In bijlage 1 is een overzicht opgenomen met leerdoelen voor intervisanten en coaches.

wat intervisie is, gaat de groep niet vanzelf aan de slag. Ze stellen zich erg afwachtend op: wat is nu de bedoeling? Hoe meer Ilse haar best doet, hoe afwachtender de intervisiegroep wordt, zo lijkt het. Bij het bespreken van het intervisiecontract is de reactie: 'Is dit nodig? Wie krijgt dit onder ogen? Voor ons hoeft het niet.'

De manager had niets gezegd over die vrouw die in de weerstand zou schieten. Ilse gaat haar beschouwen als de informele leider, die de boot behoorlijk afhoudt. Het vervelende is dat ze de anderen meetrekt. Ze vraagt veel aandacht van Ilse en daardoor loopt alles wat uit. Het loopt niet zoals ze zich had voorbereid en hoe meer ze haar best doet, hoe groter de afstand wordt tot de deelnemers. Dit is toch niet de bedoeling? Na anderhalf uur geven twee van de zes aan te twifelen of ze wel willen doorgaan. Eén van hen is die vrouw. Ze hebben hun goede wil getoond ('alweer'), maar de uitkomsten van dit soort sessies vallen tegen. 'De kop is eraf', maar tevreden zijn ze niet.

Ilse staat erop om een volgende afspraak te maken. Dat was zo met de leidinggevende afgesproken. Het huiswerk dat iedere deelnemer nu meekrijgt is: 'Geef voor jezelf een antwoord op de vraag: wat willen we wél?' Zo'n twintig minuten later dan de bedoeling was, verlaten de groepsleden giechelend, lachend en pratend met elkaar de vergaderkamer. Ilse blijft moe achter met de vraag: 'Why me?'

Ilse heeft haar lesje geleerd. Ze heeft een appeltje te schillen met die manager die haar in deze onfortuinlijke situatie heeft geplaatst. Bij een kop thee vertelt ze collega Tom een dag later over haar ervaring: '(...) het was werkelijk verschrikkelijk!' Haar collega reageert: 'Wat is jouw aandeel hierin?' En Ilse verzucht opnieuw: 'Why me?' Ze wilde alleen maar even kunnen klagen en erkenning krijgen voor haar inspanningen ... (lees: haar gelijk halen voor het feit dat het aan háár niet had gelegen). Maar Tom heeft geen behoefte om te huilen met de wolven in het bos. Hij vervolgt: 'Wil je leren? Kijk dan wat je te leren hebt! Wat is het doel? Wat zijn de voorwaarden om dat doel te realiseren? Heb je een beeld van wat je eigen aandeel hierin is? Niet om jezelf te beschuldigen of af te keuren – dat is nogal oppervlakkig. Maar als je weet waar je hebt nagelaten te doen wat nodig was, of wat je met je gedrag onbedoeld hebt versterkt, dan weet je ook waar je op kunt bijstellen.' Dát had Ilse zelf nog niet bedacht. Ze had dan wel gestudeerd, maar dát ...

Had Ilse de afloop van de eerste bijeenkomst in het gesprek met de manager kunnen voorspellen? Welke vragen heeft ze hem niet gesteld, terwijl die wel van cruciaal belang waren, zeker achteraf? Hoe voorkom je zo'n valse start? Hoe zorg je er *zelf* voor dat je het werk kunt doen waarvoor je verantwoordelijk bent? Je hebt immers 'ja' gezegd tegen een opdrachtgever. Hij gaat er nu van uit dat je het aankunt.

Veel intervisiebegeleiders leven met de nodige spanning naar zo'n startbijeenkomst toe. Met name de paradox van begeleiden en loslaten zorgt voor de nodige onzekerheid. De twee centrale vragen zijn nu: Had de intervisiecoach (IC) deze onaangename situatie kunnen voorspellen? Had ze die situatie kunnen voorkomen? We beantwoorden in dit boek deze vragen met twee keer 'ja'.

Tot nu toe zijn veel intervisiebegeleiders gewend zich te richten op het intervisieproces en niet op de weg ernaartoe. Wat zijn de voorwaarden om tot een succesvol proces te komen? Hoe kunnen we het voortraject zo goed mogelijk benutten om intervisiegroepen te begeleiden naar zelfstandig leren? We vervolgen onze case.

Tom geeft Ilse de volgende suggestie: 'Gebruik een processchema. Waar in het totale proces, had je – dus voorafgaand aan die eerste sessie – deze onwerkbaar situatie kunnen voorkomen? Dat is weliswaar een beetje een defensieve benadering, maar op dit moment wel functioneel.'

Ilse ziet meteen het gesprek met haar opdrachtgever weer voor zich. 'Ja, daar vielen me wel een paar zaken op. Met name hoe de opdrachtgever zich stellig uitsprak over anderen. Zo was het, en niet anders! Ik ging erin mee. De beschrijving van de doelgroep klopte en hun leervraag ook, zo leek het.'

'Oké,' zegt Tom, 'dus het hier en nu van het gesprek geeft je aanwijzingen. Die kun je alleen maar zien als je een visie hebt op intervisie, als je weet wat je ermee beoogt en een optiek hebt van waaruit je de dingen bekijkt. Alleen dan kun je congruenties en incongruenties zien, anders niet. Dus hoe was je voorbereiding op dat gesprek? Je kunt ook zeggen vanuit een open blik: "Als dit de vraag is en ze wordt op deze manier geformuleerd en ik kijk vanuit de scope van een lerend systeem en vanuit intervisie als een vorm van zelfstandig leren ... waar heb ik in deze situatie dan mee te maken? Is er al een open leerklimaat? Aan welke voorwaarden voor succesvolle intervisie is voldaan? Welke contra-indicaties onderken ik? Wat hebben zij als lerend systeem dan te leren? Zijn ze er klaar voor? Willen ze het ook echt? Willen ze eigenlijk alleen een vaardigheidstraining of willen ze leren leren?"'

'Poeh,' verzucht Ilse, 'daar heb ik niet op gelet, er gaat een wereld voor

me open! Als je het zó stelt, dan zie ik meteen al meer mogelijkheden. In het gesprek zelf help ik de opdrachtgever niet te leren als ik alleen maar meega in zijn verhaal. En als ik tijdens de intake niet zelf al duidelijk heb voor welke situaties intervisie een goed middel kan zijn, dan kan ik hem ook niet helpen effectieve keuzes te maken. En ook de aanstaande deelnemers heb ik niet volwassen benaderd. Ik had meer vraagtekens mogen zetten bij hun ideeën en uitgangspunten. En meer vooraf in overleg kunnen treden en zelfs voorlichting kunnen geven. Ja, dan had de eerste bijeenkomst er anders uitgezien. Voor alle betrokkenen ... Dan is zo'n vrouw ineens helemaal niet meer de informele leider die dwarsligt. Eigenlijk is "startbijeenkomst" een gekke naam; er zitten al een paar kritieke momenten vóór. Zeker drie. Ik ga een afspraak maken met de opdrachtgever en met de groep. Ik ga me voorbereiden. Ik heb nog wel het nodige te leren.'

'Wat zou je doen als de groep een backofficeteam was? Zou dat van invloed zijn op je gesprek met de opdrachtgever?'

Ilse kijkt Tom aan: 'Wat ik zei, ik heb nog veel te leren.'

'Goeie tekst, Ilse!', grijnst Tom, 'welkom in het land der lerenden.'

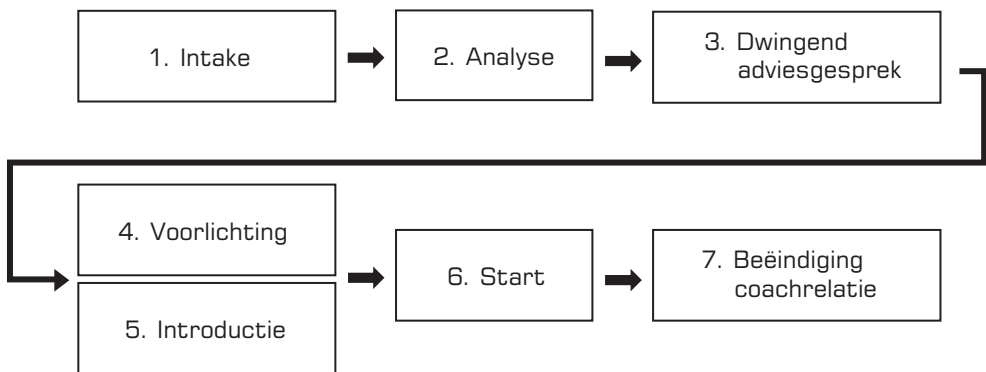
Welke vragen had Ilse kunnen stellen in de intake om zich een beeld te vormen van het lerend vermogen van de groep? Welke zaken vallen op in het eerste gesprek? Wat zegt de stijl van de leidinggevende over het leerklimaat binnen de organisatie? Aan welke voorwaarden voor succes is voldaan? Wat moet er ten minste nog gebeuren om een zelfstandig leerproces mogelijk te maken? Onder welke condities neem je een opdracht aan als je ten minste jezelf en je vak serieus neemt?

Het is inmiddels wel duidelijk: het is ondoenlijk om pas in de eerste intervisiesessie het gesprek aan te gaan met de groepsleden over hun zelfstandigheid van leren. Om deze bijeenkomst – of een heel *incompany* intervisietraject – te voeren tot het gewenste succes is tijdige verstrekking van voldoende én juiste informatie een eerste *must*. Wat moeten opdrachtgever en intervisanten vooraf weten om tot goede keuzes te komen? Wat zijn belangrijke zaken voor de eerste bijeenkomst en wat is daarin de rol van de intervisiecoach? Hoe helder is de intervisiecoach over het nut en de noodzaak van zijn kortdurende optreden en hoe beëindigt hij de intervisierelatie op zo'n manier dat de groep met vertrouwen zelfstandig door wil gaan met leren van en met elkaar? Anders gezegd: op welke momenten is het vakmanschap van de intervisiecoach mogelijk doorslaggevend?

Opleidingskundige analyse van de taken van een intervisiecoach (Van Doorn,

2011b) heeft geleid tot de vaststelling van de volgende zogenoemde beroepskritieke situaties (BKS) (zie ook figuur i.2):

1. Het voeren van een intakegesprek met de opdrachtgever.
2. De analyse van de klantvraag en de organisatiecontext (nut, noodzaak, voorwaarden) in relatie tot indicaties en contra-indicaties voor intervisie.
3. Het voeren van een dwingend adviesgesprek met een opdrachtgever, gericht op benoeming van mogelijkheden en beperkingen van intervisie – op basis van de intake en de analyse van de klantvraag en de context – en met behoud van een goede klantrelatie.
4. Het geven van voorlichting aan het management of aan intervisiegroepen.
5. Het geven van een introductieworkshop intervisie aan doelgroepen.
6. Het begeleiden van een startsessie en het intraineren van het basisintervisiemodel.
7. Het beëindigen van de coachrelatie.



Figuur i.2 Beroepskritieke situaties

Belangrijk besef: de informatieverstrekken- en voorlichtende taak van de IC beperkt zich niet tot BKS4. Vooral de situaties 1 en 3 zijn ervan doordeesemd, waar het de relatie met de opdrachtgever betreft. Wat weet hij over intervisie? Hoe komt hij aan dat idee? Helpt hij daarmee zijn organisatie verder, of is hij juist zelf het grootste obstakel? Wat moet je hem in elk geval nog duidelijk maken, wil ook hij zijn verantwoordelijkheid kunnen nemen? Wat heeft hij nodig om intervisie kans van slagen te geven?

In dit boek streven we ernaar het gehele traject van een intervisiecoach weer te geven, zodat: (1) de situatie waarin Ilse terecht kwam, kan worden voorkomen; (2) alle betrokkenen in de organisatie ook werkelijk kunnen leren: van hoog tot laag en van links naar rechts, en vice versa. In de volgende paragraaf geven we aan hoe het boek

met dat doel is opgebouwd en hoe verschillende lezersdoelgroepen dit boek ook verschillend kunnen gebruiken.

Opzet van dit boek en leeswijzer

De opzet van het boek is eenvoudig. In elk hoofdstuk behandelen we één centrale vraag:

Hoofdstuk 1: Wat moet een intervisiecoach weten?

Hoofdstuk 2: Wat moet een intervisiecoach kunnen?

Hoofdstuk 3: Hoe ziet de praktijk van intervisiecoaching eruit?

Hoofdstuk 4: Hoe kan een intervisiecoach zich bekwamen?

De hoofdstukken

In hoofdstuk 1 behandelen we alle voorwaardelijke *theoretische kennis* voor de IC. We bespreken wat intervisie wél is en wat niet, wat contra-indicaties zijn, de voorwaarden voor succes, de drie rollen binnen de groep, nut en noodzaak van structuur en afspraken, het CREA-Model in zeven stappen en de competenties van intervisanten (vaardigheden en houdingsaspecten). Deze kennis moet vooraf duidelijk zijn aan *alle* betrokkenen. De vaardige intervisiecoach kan ze dromen.

In hoofdstuk 2 behandelen we alle *noodzakelijke vaardigheden* voor de IC, gericht op het hoofddoel en de beoogde resultaten van intervisiecoaching. Aan de orde komen: intervisie binnen de context van een organisatie, leerprocessen, groepsdynamiek, situationele coaching en de vier succesfactoren als kompas voor de intervisiecoach. Dit alles mondt uit in een beknopt *profiel van de competente intervisiecoach*. Dit hoofdstuk beschrijft de praktische zaken waarmee een IC te maken krijgt als *tijdelijk* begeleider, en heeft een hoge informatiedichtheid. Voor verdere verdieping van specifieke onderwerpen verwijzen we in de tekst naar de literatuur achter in het boek.

In hoofdstuk 3 beschrijven we de meest relevante aspecten van de *praktijk van intervisiecoaching* aan de hand van de zeven beroepskritieke situaties zoals hierboven opgesomd. Daarnaast geven we aan waar de IC op moet letten in zijn begeleiding van het groepsleerproces, welke bijzondere situaties hij zeker zal meemaken en met welke valkuilen voor intervisanten én voor zichzelf hij maar beter gewoon rekening kan houden. Ook dit hoofdstuk bevat veel nieuwe informatie. Het is 'stevige kost'.

In hoofdstuk 4 ten slotte besteden we aandacht aan de manier waarop de beginnende (en ook de gevorderde ...) intervisiecoach zich zinvol en doeltreffend kan voorbereiden op de uitoefening van zijn kortdurende begeleidingstaak. Aan de orde komen: spiegeling aan het competentieprofiel uit hoofdstuk 2, bespreking van veel-

voorkomende praktijksituaties, voorbereiding van opdrachten en oefeningen en ten slotte suggesties voor de eigen doorlopende ontwikkeling als IC. Dit alles onder het motto: ‘Wie zelf niet leert, kan geen leraar zijn.’

Dit hoofdstuk wijkt qua opzet en inhoud wat af van de eerste drie hoofdstukken, waarin we de IC willen helpen bij zijn eigen inschatting: ‘Ga ik een training volgen of heb ik al voldoende zelf in huis?’ In dit laatste hoofdstuk willen we de IC ondersteunen bij het doorlopen van diverse reflectiemomenten, zoals:

- Hoe breed is mijn theoretische basis(kennis)?
- Hoe ruim beschik ik over de juiste competenties (kunde en attitude)?
- Hoe rijk en relevant is mijn ervaring met het begeleiden van groepsprocessen?
- Welke inzichten ontleen ik aan mijn eigen analyse van diverse praktijksituaties?

Dit alles ronden we af met een uitnodiging tot het formuleren van de eigen leerbehoeften.

Als besluit van het boek zetten we kort de essentie van intervisiecoaching nog eens op een rijtje. Ook vindt de lezer daar tips en tools voor nadere verdieping in de boeiende materie die ten grondslag ligt aan de *praktijk* waar het uiteindelijk allemaal om draait: vaardige begeleiding van gemotiveerde, leergretige mensen, zo lang als nodig, zo kort als mogelijk.

De bijlagen

In de tekst verwijzen we een aantal keren naar de bijlagen. Deze bevatten overzichten, hand-outs, oefeningen en zelfreflectielijsten voor zowel intervisanten als coaches. Ze zijn niet noodzakelijk om de hoofdtekst te kunnen volgen, maar dienen als praktische aanvulling voor wie ‘meteen aan de slag wil’.

Leeswijzer

Intervisiecoaches zijn er in soorten en maten, net als intervisanten. Dat betekent dat zij soms sterk uiteenlopen in kennis, kunde, ervaring en visie op hun taak. Als gevolg daarvan zullen zij ook verschillen in hun leerbehoeften. Zij zullen dus ook verschillend door dit boek navigeren. Hieronder geven we wat aanwijzingen om dat navigeren te vergemakkelijken:

- Beginnende intervisiecoaches raden we aan zich eerst te spiegelen aan de voorwaardelijke of basiskennis die we aanbieden in hoofdstuk 1.
- Wie al enige ervaring heeft, kan zich spiegelen aan de vaardigheden die we beschrijven in hoofdstuk 2 en komt dan wellicht tot de ontdekking ‘that there is more to the job than meets the eye’. Met het profiel van de competente intervisiecoach (paragraaf 2.7) bieden we een beknopt instrument voor self-assessment.

- Ervaren coaches zijn wellicht het meest gebaat bij hoofdstuk 3. Daarin wordt de dagelijkse praktijk tot in detail uit de doeken gedaan. En ook hier geldt: laat je verrassen door ‘alles wat erbij komt kijken’. Wist je dat al? Deed je dat al? En hoe weet je dat je ‘het goed doet’?
- Hoofdstuk 4 is voor iedereen interessant. Hoe je jezelf ook inschaalt op de meetlat van beginnend tot ervaren, iedere coach kan wel wat tips en tools gebruiken voor zijn verdere persoonlijke groei en ontwikkeling.

Leerstijlen verschillen (we zullen er in hoofdstuk 2 uitgebreid op ingaan). Dat kan betekenen dat ook een beginnend coach, als hij een *doener* is in termen van Kolb, er de voorkeur aan geeft zichzelf onder te dompelen in de wondere wereld van intervisie-coaching. Ons advies is: doen! Sla de hoofdstukken 1 en 2 over en ga op in de praktijk van hoofdstuk 3. Als je daar de smaak te pakken krijgt, zul je als vanzelf wel terug willen grijpen op de basis, in de eerste twee hoofdstukken. Het is als met coaching: wij bieden alleen maar iets aan. Of en hoe de klant daarvan gebruikmaakt, is en blijft aan hem. It is all up to you now!

Over de auteurs

Ger van Doorn (MSc) is parttime universitair docent Leiderschap & Ethiek aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA); vrijgevestigd individueel en teamcoach, sinds 2016 nauw betrokken bij de coaching van executives binnen Defensie.

Hij schreef onder andere *Intervisiecoaching. Kortdurende begeleiding van lerende groepen* (2013) en *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching. Kennis en kunde voor de competente coach* (2017) (beide met Lingsma). Verder schreef hij: *Organisatiecoaching op basis van de vijf kritieke succesfactoren* (2017), *Five critical success factors of coaching: A perspective on educating reflective practitioners* (2019), *De vijand zit altijd van binnen. Over de vernietigende kracht van ontbrekende zelfkennis* (2021); *Morality: Foundation for competent professionals* (2022).

Momenteel onderzoekt hij het gebruik van *narratieven* door beide partijen in het Oekraïne-conflict, en daarbinnen de bevorderende en belemmerende mechanismen voor de oplosbaarheid ervan. Daarnaast is hij leerling *bespoke shoemaking*.

Marijke Lingsma is oprichter van Coachboulevard, opleidingsinstituut voor coaches en leidinggevend, gevestigd te Utrecht, www.coachboulevard.nl.

Lingsma is de pionier van *stysteemgerichte coaching*. Ze schreef er het eerste Nederlandstalige boek over: *Aan de slag met teamcoaching*. Hierin combineert ze de praktische systeembenadering met haar passie voor de dynamiek van leerprocessen binnen organisaties. Mede op grond daarvan werd ze tien jaar later *Coach van het Jaar 2008-2009*. Uit het juryrapport: 'Marijke Lingsma is *Ambassadeur voor het Coachen* in Nederland en al jarenlang inspirerend en toonaangevend.' Haar missie anno 2012: 'Met zo min mogelijk moeite zo veel mogelijk beweging creëren.' In 2022 ontving ze de Quality Award NOBCO, voor de bijzondere bijdrage aan de kwaliteitsontwikkeling van coaching als professie.

Intervisiecoaching is het kortdurend begeleiden van intervisiegroepen, gericht op de volledige zelfstandigheid van de lerende groep. Deze tijdelijke begeleiding vraagt om een wezenlijk andere invulling dan bijvoorbeeld teamcoaching of begeleidde intervisie.

Een goede intervisiecoach (IC) legt het zwaartepunt van zijn begeleiding in het voortraject. Hij legt de kiemen voor het succes van de groep, door aan te sturen op de juiste voorwaarden voor een effectief leerproces. Voor de intervisie-sessies zelf ontwikkelden de auteurs de Case Navigator en het CREA-Model (Collectieve Reflectie & Eigen Actie): ideale hulpmiddelen voor de coach én de groep, die daarmee de meest uiteenlopende werksituaties – speels én serieus – zullen weten te hanteren. Tot slot beëindigt een IC de coachrelatie op het juiste moment en op de juiste wijze.

Dit boek behandelt de volgende hoofdvragen:

- Wat moet een intervisiecoach weten?
- Wat moet een intervisiecoach kunnen?
- Hoe ziet de praktijk van intervisiecoaching eruit?
- Hoe kan een intervisiecoach zich bekwamen?

Intervisiecoaching is geschreven voor wie zich bezighoudt met leerprocessen in groepen, intervisiebegeleiders en studenten begeleidingskunde. Het helpt hen om intervisiegroepen beter te coachen naar de gewenste zelfstandigheid in het leren van en met elkaar.

Ger van Doorn is parttime universitair docent Leiderschap & Ethiek aan de Nederlandse Defensie Academie, vrijgevestigd coach voor individuen en teams, sinds 2016 nauw betrokken bij de coaching van executives binnen Defensie. Als Ericksoniaans gesprekstherapeut, trainer, opleidingsontwikkelaar en -adviseur heeft hij ruim 35 jaar ervaring in het begeleiden van leerprocessen op individueel, team-, organisatie- en maatschappelijk niveau, en in de relaties daartussen.

Marijke Lingsma is oprichter van Coachboulevard, dat meerdere erkende Leergangen Coachen en themagerichte 1-daagse coachopleidingen verzorgt. Zij heeft diverse succesvolle coachingsboeken op haar naam staan.

boom.nl
boomcoaching.nl



‘Een aanrader voor “reflective practitioners” op zoek naar een kader, geschreven door inspirerende auteurs die hun sporen hebben verdiend op het gebied van (team)coaching!’

– Prof. dr. Yvonne D. Burger, organisatieadviseur en executive coach