

## Marijke Lingsma

# ‘Een intervisiecoach moet faciliteren, niet in de weg lopen’

Marijke Lingsma publiceert veel over coaching, over intervisie en dat doet ze op verschillende manieren. Zo maakte ze een coachingsspel en een intervisiewaaier. Maar om de diepte in te gaan, blijft een boek het beste medium. In *Intervisiecoaching* gaat ze, samen met Ger van Doorn, in op de vraag wat intervisiecoaching is, en vooral ook: wat niet!

TEKST LINDA HUIJSMANS // ILLUSTRATIE WALDEMAR POST



**Intervisie is een manier waarop mensen elkaar, op basis van gelijkwaardigheid, zelf verder helpen met vragen en obstakels. Maar de aanwezigheid van een coach in zo'n bijeenkomst lijkt op het eerste gezicht toch een paradox?**

Dat klopt. Een intervisiecoach is dan ook iemand die aanwezig is voor de intervisiebijeenkomsten van start gaan. We zien dat er steeds vaker intervisietrajecten gestart worden zonder dat er goed wordt nagedacht. Hoe pakken we het aan, wat is het doel van deze bijeenkomsten, hoe vaak komen we bij elkaar? Dat soort vragen moet je van tevoren beantwoorden. Ons boek is letterlijk bedoeld als 'voor-bereiding' op intervisiebijeenkomsten.

**Het gaat dus over het coachen van het traject voorafgaand aan de intervisie?**

Ja, als je dat goed doorloopt, heb je geen intervisiecoach meer nodig als de bijeenkomsten eenmaal begonnen zijn. Hooguit misschien een keer halverwege, om te toetsen of alles loopt zoals gepland en gewenst. De praktijk leert dat als het lastig wordt, de deelnemers naar de coach gaan kijken en wachten tot die de situatie oplost. Terwijl ze dat nu juist zelf moeten doen.

**Waarom moest dit boek er komen? Is er niet al heel veel geschreven over intervisie?**

We liepen aan tegen die valse start die menige intervisiegroep doormaakt. Over het coachen van intervisiegroepen is nog maar weinig geschreven en dat is jammer, want het begeleiden van groepen waar mensen

zelfstandig van elkaar leren is een vak apart. Wij leggen de nadruk op investeringen in het voortraject, waardoor je als coach het zelfstandig functioneren van de groep mogelijk maakt. Dat is de belangrijkste opdracht van een intervisiecoach; wel faciliteren, maar niet in de weg lopen. Daarvoor moet je kennis hebben van teams en groepsdynamica. Heb je dat niet, dan is de kans groot dat je te snel in het proces zelf gaat ingrijpen. We merken dat het begrip intervisie vervuild raakt. Iemand oppert een idee en voor je het weet roept de chef 'ik zal die bijeenkomsten wel begeleiden', of de deelnemers zeggen 'goed, maar die en die willen we er niet bij hebben'. Wat ook vaak gebeurt, is dat een manager toestemming geeft voor een dergelijk traject, op voorwaarde dat er na drie bijeenkomsten al resultaat te zien is. Terwijl je in de praktijk een keer of acht bij elkaar moet komen om echt het verschil te kunnen merken.

**Wat is uw definitie van intervisie?**

Er bestaan verschillende theorieën over. Bij Jeroen Hendriksen staan tijdens de bijeenkomsten werkproblemen centraal. Monique Bellersen daarentegen stelt de persoonlijke relatie tot het werk centraal. Beide is mogelijk, als de keuze maar vooraf voor iedereen duidelijk is. En juist voor die duidelijkheid tijdens het traject is een goede voorbereiding essentieel. Daarvoor kun je verschillende vormen kiezen. Een goed gesprek met de opdrachtgever is er één, maar ook een workshop voor de toekomstige deelnemers waarin je hun

intervisievaardigheden aanscherpt en begrippen aanstipt. Ook is het zinnig om het in die fase al te hebben over de rollen die mensen in een groep aannemen.

**Voor wie is het boek bedoeld?**

Voor mensen die al intervisiecoach zijn, en zij die het willen worden. We bieden een theoretisch kader, en de mogelijkheid tot reflectie op het vak. We gaan in op wat een intervisiecoach moet weten en kunnen. Daarnaast laten we zien hoe de praktijk van een coach er uitziet en hoe iemand intervisiecoach kan worden, en zich blijvend kan ontwikkelen.

**Hoe zorg je als intervisiecoach dat de sessies opleveren wat iedereen verwacht?**

Je legt de kiem voor succes door te zorgen voor de juiste voorwaarden. Ger van Doorn en ik hebben twee instrumenten ontwikkeld: de Case Navigator en het CREA-model. De Case Navigator is een model waarin de interactie tussen de groepsleden bij het bespreken van een case centraal staat door steeds van perspectief te wisselen: de lerende ik, de lerende anderen en de lerende organisatie. Het CREA-model dat staat voor Collectieve Reflectie & Eigen Actie, is vooral geschikt voor intervisiegroepen met weinig ervaring. Het zijn zeven opeenvolgende stappen, die gemakkelijk te volgen zijn. Ook hier staat de interactie weer centraal, en wisselen individuele en collectieve reflectie elkaar af. Deelnemers geven geen adviezen, maar wel feedback, zodat de relaties gelijkwaardig blijven. In onze benadering ligt

het accent op ieders persoonlijke relatie tot zijn of haar eigen functioneren.

**U zegt dat er steeds meer intervisiebijeenkomsten plaatsvinden binnen bedrijven. Hoe verklaart u die snel groeiende populariteit?**

Nu de opleidingsbudgetten door de crisis steeds verder onder druk komen te staan, ligt het voor de hand om te kijken welke kennis je als bedrijf al in huis hebt. Medewerkers kunnen kennis delen en van elkaar leren. Een tweede reden voor de sterk groeiende belangstelling is dat veel zogenaamde lerende organisaties in een volgende fase terechtkomen. Ze hebben zelfstandig lerende medewerkers nodig en intervisie is daarvoor een ideaal middel. De kerncompetentie van een lerende organisatie is immers dat je leert van elkaar. Het inbedden van de bestaande kennis in de organisatie is een van de doelen van intervisie. Mensen leren veel door ervaring met anderen te delen en daarop voort te bouwen. Dát is wat intervisie beoogt en ook goed mogelijk maakt. Daarvoor heeft een intervisiecoach kennis nodig, vaardigheden, maar vooral ook een juiste benadering van opdrachtgevers en intervisanten. Daarover gaat ons boek, dat we afsluiten met opties voor verdere zelfontwikkeling voor de coach. ¶

Op donderdag 28 juni 2012 organiseert Managementboek een Masterclass - Intervisiecoaching o.l.v. **Marijke Lingsma**. Meer informatie: [www.managementboek.nl/boekevents](http://www.managementboek.nl/boekevents)



**INTERVISIECOACHING**

**Marijke Lingsma,  
Ger van Doorn**

Paperback, 236 blz. Uitgeverij  
Boom/Nelissen, 1e druk, 2012  
9789024401031

**€ 24,90**



## De online paradox

*Je denkt dat je aan de macht bent, maar je verpatst je ziel*

De wijdstverbreide leugen in het marketingvak - of zo u wilt, de plezierigste illusie - is dat de klant aan de macht is dankzij het web. Immers, iedereen kan bloggand en twitterend zijn mening geven, en bedrijven die hun beloften niet nakomen worden publiekelijk aan de schandpaal genageld. Zij moeten communiceren met hun klanten om te weten wat die willen, en hun wil is eindelijk wet. Wie dat ontkent begrijpt de nieuwe werkelijkheid niet. Maar wie zijn ogen opendoet, ziet precies het omgekeerde. Natuurlijk, oplichters van het oude stempel met slechte producten voor een hoge prijs vallen door de mand. Maar oplichten tiert dankzij het internetijdperk welig als nooit tevoren; de hele technologie van onze betaalkaarten moest er zelfs voor op z'n kop. Mark Zuckerberg mag dan opgewekt vertellen over de mooie nieuwe wereld waarin iedereen alles met iedereen deelt, maar dat geldt niet voor de miljarden die de beursgang van Facebook oplevert.

Google wijst terecht op de noodzaak zijn nieuwe privacyregels te lezen, maar dat heeft geen zin, want je moet ze onderschrijven om hun diensten gebruiken. En die zijn zo goed dat je er aan verslaafd raakt. Het zijn hun verkeersregels; en wie zich er niet aan houdt mag niet deelnemen aan het verkeer. Dat wordt lastig, dus je moet wel. Wie heeft hier de macht?

Wat beide bedrijven kenmerkt is dat ze alomvattende gedragsdata verzamelen van hun gebruikers. Google combineert zoekgedrag via Google met mailgedrag van je Gmail-account, je belgedrag als je een Android smartphone gebruikt, en je YouTube-voorkeuren. Het sociaal netwerk Google+ maakt de datamix compleet. Microsoft beschuldigt Google er intussen

van de privacyinstellingen van Explorer te omzeilen; ook bij Safari plaatst Google cookies, zelfs als de gebruiker er geen toestemming voor geeft. Wat je er op Facebook uitflapt is zeker zo interessant voor Facebook als voor je vrienden. Het ligt voor altijd vast, en er is geen uitgang. Google en Facebook kennen je voorkeuren beter dan je die zelf kent. Nog nooit is de klant zo machteloos geweest als nu. Consumenten hangen als marionetten aan de touwtjes van de webbedrijven. Ook het terecht bejubelde Apple heeft weinig op met de macht van de consument. Ze hebben vooral macht *over* de consument. De producten zijn zo goed dat je niet meer zonder kunt. De miljarden die daarmee worden binnengesleept gaan gewoon naar de aloude shareholders. De zich krom werkende derdewereldarbeiders komen er bekaaid vanaf, en de gebruikers moeten flink dokken. Dat gaat kriebelen. Maar wie kritisch schrijft over Apple gaat in de ban en is niet langer welkom bij productintroductions. Technologiewebsite *Gizmodo* en *The New York Times* hebben het ervaren. Werknemers die onwelgevallige zaken naar buiten brengen worden direct ontslagen. Alleen jubelen is toegestaan. Het lijkt Noord-Korea wel. Apple controleert of de app's door de beugel kunnen, zo niet dan worden ze geweigerd. Zo ja, dan wordt 30% tol geheven. Als Apple een land was, was het een totalitaire staat. Consumenten hebben niets in te brengen. Die stakkers liggen in het holst van de nacht op de stoep van een winkel om maar als een van de eersten een gadget van Apple te bemachtigen, of een game waar hun 'Faceboekvrienden' opgewonden over raken. Het is wel duidelijk wie hen in zijn macht heeft; zij zichzelf in elk geval niet.

**Paul Postma** is directeur van Paul Postma Marketing Consultancy B.V. (PPMC) te Nieuwegein, het organisatieadviesbureau voor commerciële vraagstukken; [www.ppmc.nl](http://www.ppmc.nl).