

Coachen en intervisie: hulpmiddelen om serieus te nemen

In veel professionele organisaties zijn coachen en intervisie tegenwoordig belangrijke hulpmiddelen bij de organisatieontwikkeling. Ondanks de toegenomen belangstelling voor coachen en intervisie is het goed stil te staan bij die verschijnselen. Door de populariteit van coachen bijvoorbeeld is er ook veel kaf onder het koren verschenen. Elk goed gesprek kan al een coachgesprek genoemd worden, en elke oloploop van een paar collega's kan al intervisie heten. Ook is er in slechts een paar jaar tijd een massaal aanbod ontstaan aan coaches en intervisiebegeleiders. Maar kan iedereen dat dan dan zomaar? En wat is nu het wezenlijke verschil?

Het is goed om aan het begin vast te stellen dat coachen en intervisie niet zo nieuw zijn als de recente belangstelling ervoor doet vermoeden. Al eeuwen hebben mensen elkaar aangespoord, begeleid, geholpen bij het aangaan van prestaties, en elkaar gespiegeld om te laten zien wat iemands effect is van zijn of haar handelen. Coachen komt in de sportwereld al heel lang voor, en je samen buigen over een probleem dat één collega met een klant of een opdracht heeft is normaal in een collegiaal draaiend bedrijf. Dat gebeurde al in de fabriek van mijn opa.

Voor kneusjes of voor winnaars?

Wat wel veranderd is, is de waardering voor het effect ervan. Nog niet heel lang geleden was coachen op de werkvloer van een bedrijf bedoeld als hulpmiddel voor de kneusjes. Voor mensen die het niet zelf konden redden, omdat ze zelf te zwak waren. Iets voor watjes. Nu wordt het gezien als een teken van kracht dat je je laat spiegelen op je sterke én je kwetsbare punten. In sommige organisaties is het management er zelfs mee op de loop gegaan: coachen als secundaire arbeidsvoorwaarde voor een licht narcistische top.

Tegelijk zijn er talloze organisaties, heel klein tot heel groot, waar coachen en intervisie serieus worden ingezet en waar de effecten ervan even serieus worden bijgehouden. Twintig jaar geleden werkte deze aanpak niet, over twintig jaar misschien wel weer niet, maar nu wel: kennelijk zijn wij en onze organisaties in deze tijd ontvankelijk voor de hulpmiddelen coachen en

interview, en dan past het ook die hulpmiddelen zelf serieus te nemen.

Voor coaching en interview is eenzelfde houding vereist. Maar er ook herkenbare kenmerken waaraan een coach- of interviewsessie voldoet of zou moeten voldoen. Grenzen zijn ook duidelijk: iemand die uitlegt wat de ander moet doen is niet aan het coachen, maar instructies aan het geven. Iemand die in een groep uitlegt wat een ander fout heeft gedaan is niet met interview bezig maar met ongezouten kritiek.

Coachen

Een typische coachsessie is een bijeenkomst van een coach en een coachee (de klant), waarin de coachee aangeeft wat zijn of haar vraag is cq gespreksonderwerp. Coachen is daarmee persoonsgeoriënteerd, en het initiatief ligt aan de kant van de klant. De coach geeft geen antwoorden maar stelt vragen en bewerkstelligt door de vragen een bewustwording bij de klant van hoe hij, de klant, staat tegenover het probleem of de vraag die hij in heeft gebracht. Vaak blijkt achter de kwestie die de klant inbrengt een persoonsgebonden patroon te zitten. Iemand kan bijvoorbeeld de slechte relatie of ruzie met de baas inbrengen. De coach zal vragen dat preciezer te maken, en zal ook vragen of het een (type) ruzie is die de coachee herkent, misschien met alle eerdere bazen in zijn leven, gewoon als "ruzie". Een keer ruzie met je baas kan. Niet eens ongezond. Maar altijd ruzie met alle bazen in je leven duidt natuurlijk op een patroon bij coachee zelf. De coach vraagt, vat samen en vraagt door. Het nadenken over de antwoorden zet bij de klant, de coachee, een bewustwordingsproces in gang: "verrek, zó doe ik dat steeds".

Gevoel

Er zijn vormen van coachen waar het blijft bij het stellen van de vragen, na het inzicht het helpen omgaan met de verworven inzichten, en daarmee de klant "weer op weg" brengen. Eigenlijk gaat er een aantal onderliggende vragen aan vooraf: "wat wil de klant bereiken, hoe zit-ie er nu bij, wat zijn de opties om van nu naar het doel te komen, wat gaat de klant doen om er ook daadwerkelijk een succes van te maken".

Tegenwoordig komt er bij veel coach-benaderingen een belangrijk element bij: de coach stelt zich maximaal open voor

de klant, en het effect dat de klant, en wat hij of zij zegt, op hem heeft. Ook dat gevoel spiegelt de coach: "terwijl je dit zo vertelt raak ik helemaal verward – herken je dat?" Voor de coach is het van belang op dit moment te kunnen onderscheiden tussen zijn/haar eigen verwarring en de verwarring van de klant. Wie zich openstelt voelt wat de ander voelt – je voelt een golfje verdriet voorbij komen, of wat triomf, een beetje angst of juist trots, etc. Het is van het grootste belang dat de coach die gevoelens bij de coachee laat, en ze alleen maar waarneemt en teruggeeft, vanuit zijn/haar eigen beleving als klankbord.

Oordeelloosheid

Waarnemen, voelen en teruggeven doet een enorm beroep op de sensitiviteit van een coach, maar ook op diens oordeelloosheid: de vragen, avonturen, gevoelens, ambities, etc. van de klant zijn allemaal precies wat ze zijn. Ze zijn niet goed, ze zijn niet fout, ze zijn precies dat. Zonder oordeel luisteren en spiegelen is bijzonder moeilijk. Het verschijnsel is goed bekend uit de wereld van therapie. Therapeuten werken ook met de voordurende beoordeling van hun gevoel: "is dat van mij of van de klant"? ben ik nu boos aan het worden of voel ik de boosheid van de klant?"¹ Inzicht in de moeilijkheid van deze materie vergt dan ook dat elke therapeut, maar ook elke serieuze coach zijn/haar supervisie heeft geregeld: een coach zonder supervisie is vrij om elke keer in zijn/haar eigen valkuilen te stappen. In de valkuil van de coach is het onveilig voor de klant.

Valkuil

Er zit een heel diepe behoefte in elk mens, dus ook in elke coach, om anderen te zien zoals zichzelf. Om je eigen overtuigingen ook goed te achten voor anderen. Daarmee heeft elke coach een favoriete valkuil. Wie bijvoorbeeld denkt dat de wereld er beter uitziet als iedereen ophoudt met zeuren en gewoon aan het werk gaat zal dat als onbewust uitgangspunt hanteren in het stellen van vragen aan een coachee. Na drie jammerende overwegingen van de klant, vermoedt de coach al waar de oplossing zit: Hou op met zeuren en ga gewoon aan het werk. Maar de klant jammerde helemaal niet: hij had een oprecht

¹ De begrippen die hierbij horen zijn 'overdracht' en 'projectie'. Het voert te ver om in het kader van dit artikel daar verder technisch op in te gaan.

probleem, en had eindelijk het lef om het, hoe schutterig ook, aan een ander voor te leggen.

Voor iedereen die wil leren coachen is daarmee zelfbewustzijn een absoluut vereiste: snappen hoe je zelf denkt dat de wereld in elkaar zit, en de valkuilen daarvan herkennen. Dat vergt dat elke coach zelf een proces heeft doorgemaakt van bewustwording.

Serieuze aangelegenheid

Dit geeft tevens antwoord op de vraag of iedereen dan kan coachen? Coachen is een serieuze aangelegenheid, en de coachee heeft er recht op serieus genomen te worden. Er zijn veel mensen die zich als coach aanbieden, maar die in feite uit zijn op prettig gezelschap en een goed gesprek. Of ze hebben drie weekenden een training gesprekstechniek gevolgd, waarna de feestelijk diploma-uitreiking en benoeming tot "coach". Wie met een coach in zee gaat moet zich ervan overtuigen dat de coach een flinke opleiding heeft gehad, en zelf ook een proces van bewustwording heeft ondergaan. Elke coach moet direct kunnen vertellen hoe hij/zij de supervisie heeft geregeld en moet een track record kunnen overleggen. Soms wordt dat verward met het volgen van ene bepaalde methode. Sommige coaches zweren bij bepaalde stappenplannen of schema's, anderen laten het gesprek maximaal open. Elke methode kan, en zegt ook iets over de aard van de coach. Een professionele coach snapt wanneer een klant bij hem/haar op zijn plek is. Maar een coach die het volgen van een bepaalde methode gebruikt als bewijs van kwaliteit slaat de plank mis. Kwaliteit blijkt uit ervaring, eigen bewustwording en een serieuze opleiding. Tegenwoordig bestaat in Nederland de Nederlandse Orde van BeroepsCoaches (NOBCO), die zowel aangesloten als registerleden kent. De NOBCO stelt eisen, heeft een klachtenprocedure en een ethische gedragscode. Wie is aangesloten of geregistreerd bij de NOBCO is daarmee in elk geval een serieuze coach.

Logeion

Uit dit exposé blijken overigens ook de grenzen aan de manier waarop Logeion coaching als instrument kan doen inzetten door haar leden. Het is niet "echt" coachen, maar eerder iets als mentoring, waarbij beroep wordt gedaan op vakgenoten om "coachend" (dat wil zeggen vragenstellend en invoelend) om te gaan met elkaar. Een mentor moet zelf kunnen aanvoelen

wanneer er een probleem of een kwestie tevoorschijn komt dat meer iets is voor een beroepscoach. Overigens zijn er onder de leden van Logeion ook beroepscoaches. Een belangrijk voordeel van het initiatief van Logeion is daarmee het aanbrengen van alertheid op het nut en effect van een instrument als coachen.

Collega of niet?

Daarmee samenhangend is een veelbesproken probleem of coachen nu wel of niet per se "extern" moet. Kan het ook door een collega binnen hetzelfde bedrijf of vakgenoot bij een bureau, waar bijvoorbeeld mee wordt samen gewerkt, worden gedaan? Het voert wat ver om alle argumenten hier de revue te laten passeren, maar in het algemeen vergt coachen een absolute openheid tussen coach en coachee, en als je elkaar na een coachsessie in een andere context en andere verhouding tegenkomt dan wil dat niet echt. Het remt. De veiligheid van de coachee is in het geding. Je coach kan al helemaal niet je baas zijn: iets als "coachend leidinggeven" betekent absoluut niet dat een baas coach wordt. De coachend leidinggevende baas brengt ook zijn/haar eigen gevoelens in misschien, en de baas zal eerder een vraag stellen dan een commando afgeven, maar een coach is het niet. Een baas is een baas, en een coach is een coach, en we hebben ze allebei nodig. Over het algemeen is het niet verstandig een directe collega een echte coachrol te geven, ook al is hij/zij daar helemaal voor opgeleid. In sommige grote organisaties wordt dat opgelost door wel collega's te laten coachen, maar dan van een andere vestiging o.i.d.

Intervisie

Zoals gezegd is de basishouding bij coaching en intervisie dezelfde. Alles wat hiervoor is gezegd, is ook van toepassing op intervisie. Maar er zijn ook verschillen. Bij intervisie is een aantal collega's of vakgenoten aanwezig die elkaar spiegelen op basis van een casus. In hiërarchisch opzicht zijn alle intervisiedeelnemers gelijkwaardig. In een typische intervisiesessie inventariseert men eerst wie een casus in te brengen heeft, daarna brengt één deelnemer zijn/haar casus in, en vanaf dat moment zijn er diverse manieren, protocollen bijna, om met de ingebrachte casus aan het werk te gaan. Een bruikbare techniek is dat elk van de luisterende deelnemers in enkele woorden uiteenzet waar volgens hem/haar de schoen wringt of de volgende stap schuilt. De inbrenger luistert alleen

maar en geeft na afloop van de ronde aan welke opmerking het meest "warm" was. Die wordt dan verder onderzocht om te bezien of het voor de inbrenger ook daadwerkelijk een volgende stap of inzicht oplevert. De inbrenger bepaalt verder helemaal zelf wat hij of zij met de input doet.

Spannend

Helemaal spannend wordt het als een groep nog een (vervolg)deelronde aangaat, waarbij het gedrag centraal staat. Bij intervisie kan de inhoud van een casus gespreksonderwerp zijn, maar meer ervaren intervisiegroepen gaan een slag dieper. De ervaring van de groepsleden in persoonlijke effectiviteit speelt daarin een rol. Iedereen heeft kwaliteiten, valkuilen en een blinde vlek voor zijn eigen functioneren en dat komt in een casus in de lengte of in de breedte tot uitdrukking. In het algemeen gaat intervisie minder diep dan coaching, maar bij intervisie kun je al 'spelenderwijs' goed kijken naar het effect van je verbale en non-verbale communicatie op groepen in zijn geheel of groepsleden afzonderlijk. En daarmee biedt dit instrument weer een extra dimensie.

Voorwaarde voor intervisie is dat het veilig genoeg voelt om zich kwetsbaar op te stellen. En om die veiligheid en het daaraan gekoppelde protocol te bewaken, is bij intervisie, en bij startende groepen zeker, een intervisiebegeleider wenselijk. De begeleider bewaakt de veiligheid in de groep, checkt of de casus ook een vraag inhoudt en niet een verkapte demonstratie van vaardigheden is, spiegelt op gesloten of subjectieve vragen van de groepsleden en checkt ook of de inbreng van de leden serieus wordt genomen. Een intervisiebegeleider speelt ook in op de diversiteit binnen de groep.

Zakelijke relaties

Intervisie, georganiseerd binnen één organisatie of in een omgeving waarin men zakelijk veel met elkaar te maken heeft, kan lastig zijn, zelfs een averechts effect hebben. Openstaan voor commentaar vraagt om in open houding, en dat betekent ook dat deelnemers bereid zijn met hun billen bloot te gaan op punten waar ze falen of het zelf niet kunnen. Door een te sterke zakelijke relatie, kan de veiligheid in het geding komen en kan weerstand meer of minder manifest aanwezig zijn. Zodra die

sfeer ontstaat kun je beter ophouden met intervisie, dan onttaardt het in elkaar de maat nemen. Ook komen dan vaak machtsverhoudingen in het geding, al zijn die er schijnbaar niet. Ook om dat te bewaken is bij intervisie een goede begeleiding gewenst.

Een vaak gestelde vraag is of het dan verstandig is een collega of vakgenoot –die te dichtbij staat- de rol van intervisiebegeleider te geven. In dat geval is ook dat af te raden. Hoe open en oprecht ook de intervisiebegeleider is, hij of zij heeft altijd een plek in die machtsorde, en dat beïnvloedt het proces van intervisie. Als de plaats hoog is wordt intervisie een soort supervisie onder leiding van de begeleider. Als de plaats laag is, wordt de begeleider niet serieus genomen en lappen de deelnemers zijn of haar regels aan hun laars.

Overeenkomsten

Overeenkomsten met coachen zijn er natuurlijk talloos. In wezen is de houding precies eender: vragenderwijs communiceren, een zekere kwetsbaarheid is nodig, niemand is 'goed' of 'slecht' (hooguit zijn handelingen adequaat of minder adequaat), en oordeelloosheid. Het vergt van alle intervisiedeelnemers een zekere open nieuwsgierigheid naar hoe hun collega's of vakgenoten functioneren, en respect voor de veelzijdige ervaring die iedereen vanuit zijn/haar eigen achtergrond inbrengt. Intervisie vergt meer dan coachen, gezien het meerkoppige karakter van de communicatie, dat de begeleider omgaat met diversiteit binnen de groep. Beide vormen van begeleiding, coachen en intervisie, stoelen op respect voor de coachee of intervisiedeelnemer en oprechte belangstelling voor diens vragen, oplossingen en diens zijn.

Bertie Bisschops en Jan de Vuijst, Juli 2007