



10

VO ACADEMIE

LEREN DOOR VRAGEN EN LUISTEREN

Intervisie als ontwikkelingsmethodiek

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*
Mei 2013
- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*
Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*
Juni 2014
- (3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*
November 2014
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*
Maart 2015
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*
September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument*
Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap*
December 2016
- (8) *Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling*
Maart 2017
- (9) *Nieuwe inhoud, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders*
Maart 2017

VO-academie, november 2017

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

VO ACADEMIE

**LEREN DOOR VRAGEN
EN LUISTEREN**

Intervisie als ontwikkelingsmethodiek

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

1	Waarom dit katern?	5
	Ad van Kemenade: 'Intervisie brengt leren tot leven'	8
2	Wat is intervisie?	11
2.1	Ontstaansgeschiedenis	11
2.2	Definitie en kenmerken	15
2.3	Basics van intervisie	20
2.4	Nader bekeken: intervisie op verschillende niveaus van leidinggeven	25
	Marius Verweij: 'Intervisie heeft me geleerd de kracht van de ander te benutten'	26
3	Werkte intervisie?	29
3.1	Effecten van intervisie	29
3.2	Kracht van intervisie	34
3.3	Voorwaarden voor effectieve intervisie	35
3.4	Nader bekeken: veiligheid en vertrouwen	39
	Wanda Kasbergen: 'Intervisie gaat verder dan andere leervormen'	42
4	Wat is de toekomst van intervisie?	45
	Lead en Learn in vogelvlucht	50
	Lerend Leiderschap in vogelvlucht	52
	Bijlage Intervisie, leren door interactie en reflectie	54
	Referenties	74

VOORAF

Soms is er een zin die zich onverwacht in je gedachten vasthaakt. Het overkwam mij bij het lezen van pagina 18 van dit katern. Daar zegt Brigit Verbeek, een ervaren begeleider die namens de VO-academie al jaren intervisietrajecten voor schoolleiders en bestuurders ondersteunt, dat het primaire doel van intervisie niet ‘het zoeken van oplossingen, maar het stellen van vragen’ is.

Vragen stellen. In onze gehaaste cultuur van afvinken en doorpakken lijkt het soms een vergeten kunst. Maar bij intervisie – een vorm van professionalisering die door talloze schoolleiders en bestuurders tot hun favorieten wordt gerekend - is het de kern waar het leren om draait.

Met goede intervisie zijn geen hoge kosten gemoeid. Toch zijn de belangrijkste behoeften kostbaar. Commitment. Aandacht. Tijd. Ruimte om – laptop weggeborgen, mobiele telefoon uitgeschakeld – echt te luisteren naar de ander die een lastig probleem uit zijn werksituatie inbrengt. En vervolgens vragen te stellen, aan die ander en aan jezelf. Daar, in de rust die goede intervisie vereist, komt diep leren tot stand. Dat is althans het beeld dat naar voren komt uit de reacties van de deelnemers die over de pagina’s in dit katern verspreid staan. Het is ook de waarneming van de begeleiders die hen al jaren ondersteunen. Zij zien dat intervisie zowel helpt bij het reflecteren op lastige werkvragen als bij het ontwikkelen van coachvaardigheden, onmisbaar voor bestuurders en schoolleiders in onze tijd. Het helpt bij het blootleggen van de vraag achter de vraag, de dieperliggende kwestie die niet zonder meer aan de oppervlakte komt. Indien toegepast in schoolverband helpt het om grip te krijgen op de anders zo ongrijpbare onderstroom in de organisatie. En in alle gevallen zet intervisie aan tot actie. Het is een zelf gepositioneerde stok achter de deur om verder te komen met dat ongemakkelijke vraagstuk dat je opgelost wilt zien maar in de praktijk steeds uit de weg gaat.

Zoals zo vaak dringt ook hierbij de parallel met het leren door leerlingen zich aan mij op. Want is dit niet precies wat een goede docent wil betekenen voor zijn leerling? Aandachtig luisteren, het belang van de leerling voorop. Geen kant-en-klare oplossingen aandragen, maar vragen stellen die de leerling verder helpen in diens leerproces.

Verder komen door vragen stellen. Ik wens u bij het lezen van dit katern veel nieuwe vragen toe.

Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad

LEREN DOOR VRAGEN EN LUISTEREN



1

Waarom dit katern?

Intervisie is een vorm van collegiaal leren die zijn sporen heeft verdiend. Schoolleiders en bestuurders roemen de verdieping die deze gestructureerde en toch informele manier van leren teweegbrengt. In een tijd waarin de aandacht voor informeel leren groeit, staat intervisie opnieuw in het middelpunt van de belangstelling. In dit katern maken we de balans op van bijna twintig jaar intervisie voor leidinggevend en in het vo en kijken we vooruit naar de toekomst.

Veel schoolleiders en bestuurders rekenen intervisie tot hun favoriete vormen van leren. Na coaching, leernetwerken en collegiale visitatie verdient ook intervisie daarom aandacht in de vorm van een katern. Het bijzondere aan intervisie is dat het zowel open als gestructureerd is. Een deelnemer brengt zijn eigen werkprobleem in en komt langs methodische weg tot nieuwe inzichten. De deelnemers aan de intervisiegroep vervullen daarbij een sleutelrol. Zoals een begeleider elders in dit katern zegt: “Intervisie is gratis gebruikmaken van elkaars brein en jarenlange ervaring.” Deze nadruk op samen leren en elkaar verder helpen plaatst intervisie in het hart van het werk van de VO-academie.

Leven lang leren

In de praktijk is intervisie al jaren een waardevol onderdeel van formele opleidingen en cursussen voor leidinggevendenden in het vo. Ook binnen scholen wordt aan intervisie gedaan. Maar voor schoolleiders en bestuurders vormen drukke agenda's nog wel eens een obstakel. Het methodische en diepgaande karakter maakt dat intervisie 'niet even tussendoor kan'. Deelname is een keuze, commitment een voorwaarde. Om drukbezette schoolleiders en bestuurders toch de waarde van intervisie voor een leven lang leren te laten ontdekken, organiseert de VO-academie trajecten zoals Lead & Learn en Lerend Leiderschap, die inmiddels hun vijfde respectievelijk derde jaar ingaan.

Leeswijzer

In dit katern verkennen we in vogelvlucht het landschap van intervisie voor schoolleiders en bestuurders in het vo. **Hoofdstuk 2** gaat in op de ontstaansgeschiedenis, doelen en kenmerken van intervisie en op de keuzes die bij de opzet en inrichting van een intervisietraject moeten worden gemaakt. Ook kijken we naar de overeenkomsten en verschillen tussen intervisie voor diverse groepen leidinggevendenden in het vo.

In **hoofdstuk 3** onderzoeken we wat er bekend is over de opbrengsten van intervisie. Ervaren begeleiders omschrijven waar volgens hen de kracht zit. Ook gaan we uitvoerig in op de voorwaarden waaronder intervisie effectief is, in het bijzonder op veiligheid en vertrouwen.

In **hoofdstuk 4** blikken woordvoerders van de VO-academie en ervaren intervisie-begeleiders vooruit naar de toekomst van intervisie voor leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs. Wat moet er gebeuren om intervisie te laten uitgroeien tot een vast onderdeel van het professionaliseringsrepertoire van schoolleiders en bestuurders?

Alle hoofdstukken zijn geïllustreerd met ervaringen van deelnemers en begeleiders uit de trajecten Lead & Learn en Lerend Leiderschap. Daarnaast vertellen een teamleider, een rector en een directeur-bestuurder in interviews wat intervisie voor hen betekent. Twee infographics geven een indruk van de trajecten Lead & Learn en Lerend Leiderschap. Tot slot is in dit katern een bijlage opgenomen: *Intervisie, leren door interactie en reflectie*, met zes veelgebruikte methoden en praktische tips.

.....

'Ik ben enorm geïnspireerd geraakt.
Dit intervisietraject heeft mij inzicht in
mijn eigen handelen gegeven.'

.....

Deelnemer aan Lerend Leiderschap

Nog twee opmerkingen vooraf:

- Bestuurders en schoolleiders zijn er in alle soorten, maten en verantwoordelijkheden. Als wij in dit katern spreken over 'schoolleiders' bedoelen we alle leidinggevenden die vallen onder de definitie in de Beroepsstandaard schoolleiders vo: 'De schoolleider is een functionaris die een integrale verantwoordelijkheid heeft in een onderwijsorganisatie.' Op middenmanagementniveau kan het bijvoorbeeld gaan om team- of afdelingsleiders; op eindverantwoordelijk niveau over directeur-bestuurders, rector(en), leden van een centrale directie, directeuren en adjunct-directeuren.
- Voorts duiden we omwille van de leesbaarheid de schoolleider of bestuurder in dit katern soms aan met 'hij'. Daar kan natuurlijk ook 'zij' gelezen worden.



Ad van Kemenade: 'Intervisie brengt leren tot leven'

Ad van Kemenade (55) is directeur-bestuurder van het Udens College. Hij volgt een intervisietraject in een netwerk van onderwijsbestuurders en nam eerder onder andere deel aan Lerend Leiderschap, het intervisietraject van de VO-academie voor leidinggevendenden.

"Als leidinggevendenden in het onderwijs kunnen we soms heel star zijn: we blijven maar redeneren vanuit onszelf en vinden het soms moeilijk met de ander mee te bewegen. Het grote voordeel van intervisie is dat deelnemers je vanuit hun perspectief vragen stellen over een situatie, waardoor jij vanuit nieuwe invalshoeken gaat kijken. De zienswijzen van andere betrokkenen komen beter voor het voetlicht, je wordt gedwongen meer vanuit het perspectief van de ander te kijken.

Mijn eigen bekendheid met intervisie dateert van rond het jaar 2000, toen ik een coachingsopleiding volgde. Vervolgens heb ik intervisie als leervorm geïntroduceerd op mijn vorige school, die met onderwijsontwikkeling bezig was, en heb zelf door de jaren heen vaak deelgenomen aan intervisie. Aan de ene kant omdat ik mezelf wil ontwikkelen en over actuele zaken wil kunnen sparren met mensen in een vergelijkbare functie, aan de andere kant omdat ik op het gebied van een leven lang leren een voorbeeld wil stellen aan anderen in de school. Want zo werkt het wel. Een van mijn collega's uit het MT is nu bijvoorbeeld ook in een intervisiegroep gestapt.

Maar bovenal volg ik intervisie omdat het goed bij mij en bij mijn leerstijl past. Waar een ander misschien liever een cursus volgt, heeft intervisie voor mij het meeste rendement. Ik lees met regelmaat managementboeken, maar intervisie brengt het leren voor mij tot leven. Je gaat op een praktische manier met je eigen ontwikkeling aan de slag en je kunt ook nog eens iets betekenen voor een ander.

.....

'Intervisie helpt me verder met onderwerpen die ik geneigd ben uit te stellen omdat ik ze moeilijk vind.'

.....

Ad van Kemenade

Het mooie vind ik dat intervisie me verder helpt met onderwerpen die ik geneigd ben uit te stellen omdat ik ze moeilijk vind. Door een situatie in te brengen als casus, moet je jezelf er wel in verdiepen (intervisie kun je niet zonder voorbereiding aangaan) en moet je er na afloop ook iets mee doen (de voortgang komt in de volgende intervisiebijeenkomst aan de orde). Je zet dus voor jezelf een stok achter de deur. Voeg daarbij dat er vragen gesteld worden die aanzetten tot diepere reflectie, en het gevolg is dat je er eerder toe komt om echt je handelen aan te passen.

Voor intervisie moet je je kwetsbaar opstellen. Ik denk dat dit voor mensen die willen leren, geen nadeel is. Voorwaarde is wel dat er veiligheid is en vertrouwen in elkaar. Dat is sterk afhankelijk van de begeleiding. Is de begeleider iemand die alleen maar technieken heeft aangeleerd of iemand met voldoende flexibiliteit om de aanpak aan te passen aan datgene waar de groep op dat moment behoefte aan heeft? Is het iemand die goed kan waarnemen en die zorgt voor verbinding op emotioneel niveau?

Goede intervisie legt je beperkingen en ontwikkelpunten bloot. Dat is soms pijnlijk en confronterend. Maar leiderschap begint bij jezelf, bij jouw drijfveren en overtuigingen. Als je daarvoor open durft te staan, dan kun je reflecteren en dan begint het echte leren."



LEREN DOOR VRAGEN EN LUISTEREN



2

Wat is intervisie?

Veel leidinggevend en in het onderwijs hebben ervaring met intervisie. Ze vinden het een effectieve en vruchtbare manier om met elkaar van vraagstukken uit de praktijk te leren. Maar waar komt intervisie eigenlijk vandaan? Wat is het wel en niet? En welke vormen en methoden zijn er?

2.1 Ontstaansgeschiedenis

Het is niet eenvoudig te achterhalen op welk punt in de tijd intervisie als leervorm is ontstaan. Zeker is dat de allereerste intervisiebijeenkomst zich niet in het onderwijs heeft afgespeeld. Diverse bronnen (Stammes, 2009; Hendriksen, 2000) zoeken de oorsprong in het Japan van de jaren vijftig. Daar lag tijdens de industriële wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog de nadruk op 'Kaizen': het morgen beter doen dan vandaag. Groepen werknemers kwamen aan het eind van de werkdag in kwaliteitskringen of -cirkels bij elkaar om te bespreken hoe ze hun werk de volgende dag beter zouden kunnen doen.

Intervisie in Nederland

In Nederland lijkt het fenomeen zijn intrede te hebben gedaan toen de wachtkamers van psychotherapeuten in de jaren zeventig overvol zaten. In afwachting van 'echte' therapie werden patiënten met vergelijkbare problemen met elkaar in gesprek gebracht. De begeleiding was minimaal en de patiënten hadden er verrassend veel baat bij (Stammes, 2009).

Vervolgens won intervisie langzamerhand aan bekendheid. In de jaren tachtig begonnen steeds meer professionals in de gezondheidszorg, de welzijnssector en het onderwijs op eigen initiatief intervisiebijeenkomsten te organiseren. Deelname was vrijwillig; het was 'een vorm van werkoverleg zonder aanwezigheid van een autoriteit' (Rooijen-Mutsaers e.a., 2014).

In de jaren negentig groeide de aandacht voor professionalisering en kwam ook intervisie in dit licht te staan. Het zelfsturende werkoverleg werd een ondersteunende leeractiviteit. In het verlengde hiervan deed de intervisiebegeleider zijn intrede.

Intervisie in het voortgezet onderwijs

Over de specifieke ontwikkeling van intervisie voor leidinggevend in het voortgezet onderwijs is nog maar weinig geschreven. Louis Steeman (1947) heeft tijdens een lange loopbaan als (interim-)leidinggevende, procesbegeleider en coach deze hele ontwikkeling meegemaakt. Hij onderscheidt vier fasen die elkaar in de tijd zijn opgevolgd, maar die op school- en individueel niveau naast elkaar kunnen bestaan.

FASE 1

- Aanbodgestuurd onderwijs.
- Inhoudelijke vragen van autonome professionals staan centraal.
- Intervisie speelt nog geen rol.

De eerste fase die Steeman onderscheidt, loopt tot ongeveer 1985. Het onderwijs is dan in grote lijnen nog aanbodgericht: het gaat er vooral om, leerlingen toe te rusten voor het examen. De docent is autonoom en de schoolleiding zorgt dat de organisatie goed draait. De organisatie is nog vrij bureaucratisch en hiërarchisch ingericht. In het klaslokaal daarentegen hebben de docenten het voor het zeggen.

De vragen die in deze fase centraal staan, zijn de inhoudelijke vragen van de autonome professional. Als leervorm liggen cursussen en trainingen voor de individuele beroepsbeoefenaar het meest voor de hand. Van intervisie is nog geen sprake: die leervorm komt pas op vanaf het moment dat onderwijsontwikkeling wordt gezien als een zaak die het hele team aangaat en individuele professionals hun eigen rol binnen het geheel onder de loep willen nemen.

.....

'We zitten eigenlijk allemaal met dezelfde problemen. Dan is het fijn als je van gelijkgestemden dingen hoort die je kunt meenemen naar je eigen praktijk.'

.....

Deelnemer aan Lead & Learn

De schoolleiding beperkt haar rol in deze eerste fase tot het managen van de organisatie. Handelingsverlegenheid wordt opgelost met een cursus, het raadplegen van experts, het consulteren van collega's of het lezen van een managementboek.

FASE 2

- De persoon van de leerling komt in beeld, begeleiding komt op.
- Vragen van de school staan centraal.
- Collegiale consultatie en coaching komen op, basis voor intervisie wordt gelegd.

Fase 2 speelt zich af in de jaren negentig, al zijn de eerste voortekenen eerder zichtbaar. Dit is de tijd waarin de persoon van de leerling in beeld komt. Leerlingbegeleiding gaat integraal deel uitmaken van het onderwijs; het accent verschuift van buitenschoolse activiteiten naar begeleiding in de school en in relatie met het onderwijs. De begeleiding is in handen van leerlingbegeleiders, mentoren en decanen. Dat zorgt voor enorme organisatiedrukke, want nu moeten onderwijs en begeleiding op elkaar worden afgestemd.

De vraag die in deze tijd centraal staat is niet meer: wat zegt de expert over dit onderwerp? maar: hoe zullen wij dit aanpakken? Niet de individuele professional, maar de school zit nu met vragen, en die vragen vereisen een analyse van de werksituatie. Dit wordt de voedingsbodem voor collegiale consultatie en coaching en daarmee het begin van de opkomst van intervisie in het vo. Maar veel wordt er in deze fase nog niet aan intervisie gedaan, zeker niet door schoolleiders.

FASE 3

- Opkomst van de lerende professional en onderwijskundig leiderschap.
- Vragen over en reflectie op professioneel handelen staan centraal.
- Intervisie ontwikkelt zich tot volwaardige leervorm.
- Intervisie populair voor docenten, schoolleiders volgen geleidelijk.

Fase 3 speelt zich af aan het eind van de jaren negentig en in de jaren na de eeuwwisseling. Het is een doorstart van fase 2, waarin het meer en meer gaat over de reflectie op professioneel handelen. Er wordt een relatie gelegd tussen vragen en problemen van leerlingen die in de leerlingbegeleiding boven water komen en wat er wel en niet gebeurt in het klaslokaal. Van docenten wordt een breder repertoire aan onderwijskundig en

pedagogisch handelen gevraagd. De teamleider krijgt een belangrijke plaats: van een coördinerende rol komt hij in een leidinggevende rol ten opzichte van de docent te staan. Dat is ingewikkeld, want de docent was tot op dat moment vrij autonoom.

De rector of directeur ziet zich in deze fase voor andersoortige, niet-organisatorische vragen gesteld. Het thema onderwijskundig leiderschap komt op en daarin komen strategische, tactische, analytische en onderwijskundige aspecten bij elkaar. Dergelijke vraagstukken zijn niet meer op te lossen met oude manieren van managen.

Kenmerkend voor fase 3 is dat in de hele school mensen zich ontwikkelen tot lerende professionals, docenten voorop. Schoolleiders faciliteren dit, bijvoorbeeld door intervisie voor docenten mogelijk te maken. Naarmate meer gebruik wordt gemaakt van intervisie, ontwikkelt de leervorm zelf ook door: er komt meer systematiek in. Gaandeweg wordt intervisie vaker toegepast voor vragen van de schoolleiding. Deze intervisie is vooral analytisch, psychologisch en inhoudelijk van aard.

FASE 4

- Opkomst vraaggestuurd en ontwikkelgericht onderwijs.
- Systeemvragen staan centraal.
- Intervisie wordt maatwerk.
- Opkomst van begeleide intervisie.

Rond 2010 breekt fase 4 aan, althans voor scholen die in de frontlinie van onderwijsontwikkeling staan. Fase 4 is een ontwikkelgerichte fase waarin het steeds meer gaat om het aanbieden van maatwerk waarmee leerlingen en docenten hun talenten en kwaliteiten optimaal ontwikkelen. Wat daarvoor nodig is, verschilt van persoon tot persoon en vraagt om professionele ruimte die niet vooraf georganiseerd of dichtgetimmerd wordt. Ontwikkelgericht onderwijs komt in een vrije ruimte en in co-creatie tot stand.

In het werk van de rector of directeur verschuift het accent van zelf organiseren (planningen en takenplaatjes maken) naar het organiseren van vrije ruimte waarin anderen hun werk kunnen afstemmen op de leerling en op elkaar. Dit stelt rectoren en directeuren voor grote vragen, waarin alle ontwikkelingen (in de maatschappij, in het onderwijs, bij de leerling, in de organisatie, in het leiderschap) samenkomen.

.....

‘Door intervisie heb ik helderheid gekregen over de dynamieken en systemen die in een organisatie zitten en hoe je je eigen persoon daarin meebrengt.’

.....

Deelnemer aan Lerend Leiderschap

Voor schoolleiders ontstaan in deze fase steeds meer intervisietrajecten waarin collega's van verschillende scholen van elkaar leren. Begeleide intervisie is in opkomst: experts worden ingezet voor inhoudelijke inspiratie en/of begeleiding van het intervisieproces. En niet alleen het onderwijs, ook de intervisie wordt maatwerk: afhankelijk van het type vraag wordt de intervisie anders ingericht.

Louis Steeman tekent bij deze beschrijving aan dat de manier waarop de fasen in de tijd zijn neergezet, alleen betrekking heeft op intervisie in het voortgezet onderwijs als geheel. “Individuele personen, teams of scholen kunnen zich op verschillende momenten in verschillende fasen bevinden, afhankelijk van de vraagstukken die er spelen. Voor sommige vraagstukken zal collegiale visitatie voldoende zijn. Soms is het individuele type intervisie uit fase 3 relevant: analytisch, psychologisch, inhoudelijk van aard. In andere gevallen gaat het om systeemvragen waarbij het hele team of de hele school betrokken moet zijn. Het is de kunst intervisie zo in te zetten dat het past bij de situatie, de vraag, het probleem en het verlangen te groeien als professional en als team.”

2.2 Definitie en kenmerken

Het lijkt of iedereen in het onderwijs ‘wel eens aan intervisie heeft gedaan’. In werkelijkheid zal dit maar voor een deel van de mensen gelden, want van alle aanduidingen voor leervormen wordt het begrip ‘intervisie’ misschien wel het meest misbruikt. Als collega's van elkaar leren naar aanleiding van een vraagstuk uit hun werksituatie heet het al snel ‘intervisie’, ook als er eigenlijk alleen sprake is van collegiaal advies of het uitwisselen van ervaringen.

Definitie

Dat is vooral opmerkelijk omdat intervisie vergeleken met andere leervormen juist vastomlijnde kenmerken heeft. In alle gangbare definities komen dezelfde elementen terug: gestructureerd, methodisch, collegiaal, groepsverband, reflectief, vragen stellen, zelf tot nieuwe inzichten en oplossingen komen.

Een omschrijving waarin veel ervaren gebruikers van intervisie in het voortgezet onderwijs zich zullen herkennen, is die van Bellersen en Kohlmann (2016).

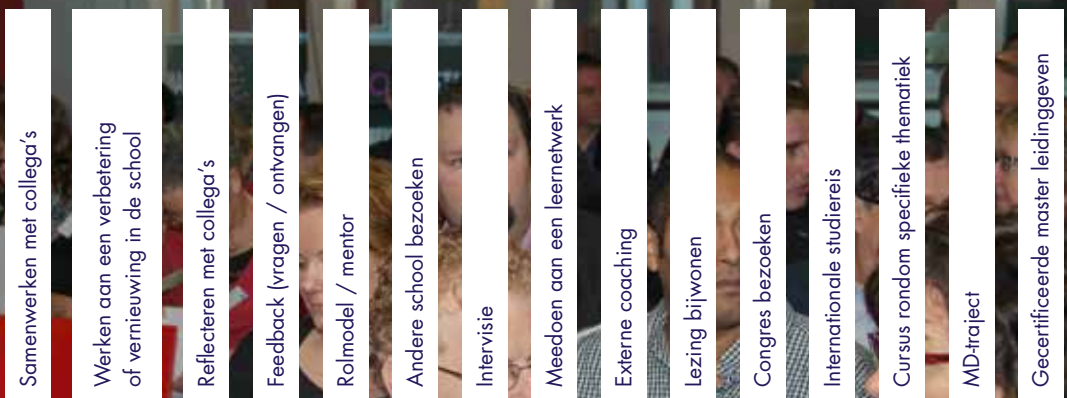
'Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij professionals een beroep doen op hun collega's of vakgenoten om inzicht te krijgen in werkgerelateerde vraagstukken. In een vaste groep deelnemers wordt met een methode als leidraad en via het stellen van vragen een vraagstuk van een van de deelnemers ontvouwd. De deelnemers dragen geen oplossingen aan, maar stimuleren de casusinbrenger door het stellen van helpende en prikkelende vragen om, vanuit zijn eigen oplossend vermogen, zicht te krijgen op zijn eigen vraagstuk. Met dit inzicht worden door hem alternatieven voor nieuw handelen ontwikkeld.' (Bellersen en Kohlmann, 2016).

Intervisie op het leerspectrum

De vraag is hoe intervisie zich hiermee onderscheidt van andere vormen van professionalisering voor leidinggevend in het vo. Bepalend is dat intervisie een *gestructureerde vorm van leren* is waarbij deelnemers *zelf hun leerdoelen kiezen*. Zelfs als de thema's van tevoren vastliggen, is het aan de deelnemers om te beslissen welke casus zij inbrengen. Op basis van deze kenmerken hoort intervisie ergens midden op het spectrum van informeel en formeel leren thuis (Van den Dungen en Smit, 2010).

Aan de ene kant van dit spectrum bevinden zich vormen van informeel leren, die doorgaans niet doelgericht of georganiseerd zijn en overal kunnen plaatsvinden.

Denk aan het leren dat optreedt als een directieteam zich samen verdiept in een nieuwe managementtheorie of als collega's over werk in gesprek raken bij de koffieautomaat.



INFORMEEL →

← FORMEEL

'Ik heb door de intervisie een verdiepings- slag gemaakt in het stellen van vragen.'

Deelnemer aan Lead en Learn

Aan de andere kant bevinden zich doelgerichte en georganiseerde vormen van leren, zoals een lerarenopleiding voor docenten of een cursus strategisch HRM voor leidinggevenden. Of deze scholing nu wel of niet wordt afgesloten met een landelijk erkende kwalificatie, het programma en de leerdoelen staan min of meer vast.

In deze termen beschreven is intervisie *niet doelgericht*, maar wel *georganiseerd*. Het is informeel in de zin dat de *leeropbrengsten heel persoonlijk en onvoorspelbaar zijn* en formeel in de zin dat er wordt gewerkt met een *vaste deelnemersgroep, vooraf geplande bijeenkomsten en duidelijk omschreven methodieken*. In de intervisietrajecten van de VO-academie wordt een koppeling gemaakt met kennisoverdracht (thema's, lezingen, workshops). Deelnemers vinden dat vaak een verrijking. Wanda Kasbergen van het Karel de Grote College in Nijmegen zegt bijvoorbeeld: 'De combinatie van inspiratie en intervisie vind ik mooi. Eerst kennis over een thema aangereikt krijgen en vervolgens door die bril naar je eigen leiderschap kijken. Je kijkt toch even anders naar je werk.'

Intervisie en andere vormen van leren

Naast intervisie zijn er nog veel meer manieren om de praktijk en de prestaties van professionals in het voortgezet onderwijs te evalueren en van feedback te voorzien.

- Bij *supervisie* is meestal sprake van een opleidings- of begeleidingscontext. De deelnemers hebben geen gelijkwaardige positie.
- Bij *netwerkleren* staan evenals bij intervisie reflectie en uitwisseling tussen vakgenoten centraal. Bijeenkomsten zijn echter vaak thematisch van karakter en voor de uitwisseling worden niet altijd vaste methodieken gebruikt.
- Net als bij intervisie is er bij *critical friendship* een vraagsteller die aan een of meerdere personen vraagt om ontwikkelingsgerichte feedback. Dat hoeft echter niet methodisch te gebeuren en er ligt minder nadruk op zelfreflectie. De vraagsteller kan een individu zijn, maar ook een team of school.
- *Collegiale visitatie* lijkt op critical friendship, maar de frequentie van de ontmoetingen ligt over het algemeen lager. Een verschil met intervisie is dat de situatiebeschrijving door de visitatoren wordt getoetst tijdens een bezoek.

- *Audits* zijn te zien als een verdergaande vorm van collegiale visitatie doordat zij strakkere vormvoorschriften hebben. Een audit is een externe beoordeling op basis van een zelfevaluatie door geschoolde auditoren. Vaak worden de resultaten openbaar gemaakt, bijvoorbeeld om een keurmerk af te geven of ten behoeve van een kwaliteitsbewakingssysteem (Hooge en Wassink, 2015; Visser, 2015).

Kenmerken van intervisie

Leren door vragen stellen

Bij intervisie draait het, kort gezegd, om professionalisering door gezamenlijke reflectie. Deelnemers ontvangen aandacht en steun van collega's. Ze komen tot nuttige inzichten en boeken daarmee concrete resultaten op werkgerelateerde vraagstukken.

Essentieel is dat er geen inzichten en oplossingen worden aangedragen, maar dat iedere deelnemer zelf tot nieuwe inzichten en oplossingen komt. “Het doel van intervisie is in eerste instantie niet het zoeken van antwoorden, maar het stellen van vragen”, zegt intervisiebegeleider Brigit Verbeek. “Door vragen te stellen bij vanzelfsprekendheden wordt het mogelijk verbindingen te leggen tussen het handelen, de persoonlijke beleving en ervaring en het achterliggende systeem van opvattingen, inzichten, waarden en doelstellingen van degene die een casus inbrengt.”

Leren op drie niveaus

Een meerwaarde van goed geleide intervisie is de mate van diepgang, zeggen vele intervisiebegeleiders en -deelnemers. Waar collegiale consultaties meestal niet verder komen dan het het vraagstuk zelf, biedt intervisie de gelegenheid om te kijken hoe het handelen en de waarden en normen van de vraagsteller doorwerken in de situatie, en daarvan te leren.

'Intervisie heeft me zelfvertrouwen gegeven. Ik zit op de goede weg.'

Deelnemer aan Lerend Leiderschap

Drie niveaus van diepgang tijdens intervisie

1) **Single loop-leren: de casus bezien vanuit de inhoud.**

De deelnemers bekijken de casus op zich. Wat zou in deze situatie een effectieve aanpak kunnen zijn?

2) **Double loop-leren: de casus bezien vanuit het handelen van de inbrenger.** Wat is zijn stijl, welke werkwijze kiest hij?

3) **Triple loop-leren: de casus bezien vanuit de opvattingen van de casusinbrenger.** Welke professionele en persoonlijke opvattingen liggen er onder zijn analyse van de situatie? Waaruit zijn die te verklaren? Hoe werken ze door in de situatie?

Hier ligt een parallel met het onderscheid in enkelslag, dubbelslag en drieslag leren dat Swieringa en Wierdsma (1990) zien optreden bij collectief leren.

1) **Bij enkelslag leren gaat het om het handelen.**

Hoe kun je een verbetering tot stand brengen?

2) **Bij dubbelslag leren gaat het om inzichten.**

Waarom gaan de dingen zoals ze gaan? Hoe kun je die inzichten inzetten voor vernieuwing?

3) **Bij drieslag leren gaat het om de onderliggende principes.**

Waarom doen we dingen? Hoe kunnen we die wetenschap inzetten voor ontwikkeling?

(Bellersen en Kohlman, 2016)

Leren én toepassen

Een ander kenmerk is dat het leren niet ophoudt bij de intervisiebijeenkomst. Zodra de inbrenger van een casus bewust kan omgaan met een leerpunt, schrijven Bellersen en Kohlmann (2016), kan hij binnen zijn dagelijkse praktijk actief leersituaties opzoeken waarin hij kan werken aan verdere verandering en verbetering.

Deelnemers aan trajecten zoals Lead en Learn en Lerend Leiderschap bevestigen dat het zo werkt. “De wetenschap dat we er in de volgende intervisiebijeenkomst op terugkomen, is een stok achter de deur om er daadwerkelijk iets mee te doen”, zegt deelnemer Ad van Kemenade elders in dit katern (zie pagina 8).

Intervisie draagt zo bij aan de lerende houding die Donald Schön (1984) ‘reflection on action in action’ noemt. Bij ‘*reflection in action*’ reflecteert een beroepsbeoefenaar op zijn gedrag op het moment dat het zich voordoet. Pak ik dit wel verstandig aan? Kan ik het nu beter anders doen? Bij ‘*reflection on action*’ – zoals intervisie - analyseert de professional zijn gedrag op een later moment, met de bedoeling het voortaan beter te doen. En bij ‘reflection on action in action’ wordt elke handeling gevolgd door reflectie, gevolgd door actie, gevolgd door reflectie, enzovoort. De bewustwording die door intervisie ontstaat, kan ertoe bijdragen dat reflectief leren een automatisch proces wordt (Bellersen en Kohlmann, 2016).

2.3 Basics van intervisie

Sommige zaken lopen als een rode draad door alle verschijningsvormen van intervisie heen. Op andere punten moeten structureel of per bijeenkomst keuzes worden gemaakt: voor het type intervisie, de soort begeleiding en de te gebruiken methoden.

De intervisiegroep

- De deelnemers aan een intervisiegroep – gemiddeld zes tot tien personen - zijn elkaars gelijken en vervullen in hun organisaties een vergelijkbare functie.
- Ze staan bij voorkeur niet in een hiërarchische verhouding tot elkaar en hebben ook geen andere belangen die kunnen botsen: dat maakt het lastiger vrijuit te spreken en van elkaar te leren. Een teamleider zit over het algemeen dus niet samen met zijn rector in een intervisiegroep.
- Deelnemers committeren zich voor een langere periode en spreken af te werken vanuit veiligheid en respect. Alles wat besproken wordt, blijft tussen vier muren.

.....

‘Het is heel fijn om met gebruikmaking van de expertise van anderen te kunnen reflecteren op je eigen handelen.’

.....

Deelnemer aan Lerend Leiderschap

De rollen in een intervisiegroep

De intervisor

Ook al gaat het om een bijeenkomst van gelijken, er is bij intervisie altijd iemand die de leiding heeft. Deze ‘intervisor’ of ‘facilitator’ regelt de praktische zaken en verheldert, organiseert en bewaakt de structuur van het intervisieproces. Hij zorgt dat alle stappen worden doorlopen, leidt het groepsproces in banen en houdt in het oog wat de opbrengsten voor de inbrenger van de casus zijn. Een intervisor kan een deelnemer zijn aan het intervisietraject, maar ook een extern begeleider.

De inbrenger

De deelnemer die een casus inbrengt, kiest bij voorkeur voor een recente werksituatie die hem voor vragen heeft gesteld. Het is van belang dat de vraagsteller in staat is deze situatie van meer kanten te bekijken en dat het een vraagstuk is waarbij hij een persoonlijke betrokkenheid voelt. In zijn beschrijving van de situatie gaat de vraagsteller niet alleen in op de feiten, maar ook op zijn eigen rol daarin en op zijn gevoelens en meningen over de situatie. Hij maakt aan de anderen duidelijk wat hij met de intervisie wil bereiken.

De deelnemer

Vervolgens is het aan de andere groepsleden om de casus vanuit hun invalshoek te bekijken – een invalshoek die zal afwijken van die van de inbrenger. Elke deelnemer is er mede verantwoordelijk voor dat de inbrenger voldoende krijgt aangereikt. De vragen die een deelnemer stelt, zijn helpend en open van karakter. Het principe is: alles wat een deelnemer doet, is bedoeld om de inbrenger te ondersteunen. Afhankelijk van de gebruikte methode doen deelnemers aan een intervisie soms méér dan vragen stellen. Er zijn bijvoorbeeld methodes waarin met rollenspellen of opstellingen wordt gewerkt.

De intervisiebijeenkomst

Ongeacht de gebruikte methode zijn in elke intervisiebijeenkomst dezelfde stappen te herkennen.

1. Voorbereiden	De inbrenger bereidt een casus voor en de intervisor kiest daar in overleg een methode bij.
2. Verkennen	De groep zoekt samen met de inbrenger naar de achtergronden van diens vraag: wat is de stijl van de inbrenger, welke professionele opvattingen hanteert hij en welke principes liggen daarachter? Hoe is dit alles van invloed op de vraag?
3. De kern van de vraag formuleren	De essentie van de vraag wordt benoemd, verhelderd en aangescherpt. Vervolgens formuleert de inbrenger zijn vraag opnieuw.
4. Een nieuwe werkwijze kiezen	De groep komt met adviezen, tips, observaties en opties. Op basis van de uitkomsten stelt de inbrenger voor zichzelf leerpunten vast. Waar wil ik voortaan op letten, wat wil ik anders doen en welke mogelijkheden heb ik daarvoor?
5. Opbrengst	Zowel de inbrenger van de casus als de andere deelnemers verwoorden wat de intervisie hen heeft opgeleverd. Zij reflecteren op de opbrengsten en op het proces.
6. Terugblik	Bij de start van de volgende bijeenkomst blikt de inbrenger van de casus terug. Wat heeft de intervisie opgeleverd? Wat is er gebeurd en hoe heeft dat uitgedaakt? Wat heeft hij in de tussenliggende tijd geleerd?

(Bellersen & Kohlmann, 2016; Verbeek, 2017)

Probleem- of oplossingsgericht?

Een van de eerste keuzes die een intervisiegroep moet maken, is voor het type intervisie. In de beginjaren was intervisie een vorm van probleemgericht leren: een professional bracht een vraagstuk in en de groepsleden hielpen bij het zoeken naar oorzaken en oplossingen. In de loop der tijd heeft zich hieruit echter een vorm ontwikkeld die veel meer gericht is op professionele ontwikkeling van de vraagsteller. Het is deze vorm die bij intervisie voor leidinggevenden in het voortgezet onderwijs opgeld doet.

.....

‘Ieder mens kijkt vanuit zijn eigen invalshoek en ziet maar een stukje van de werkelijkheid. Bij coaching krijg je één andere visie, bij intervisie wel zes of zeven perspectieven.’

.....

Intervisiebegeleider

Bij ‘oplossingsgerichte intervisie’ gaat het minder om het vraagstuk en meer om de vraag hoe de inbrenger ermee is omgegaan en wat een volgende stap zou kunnen zijn. Kenmerkend is dat niet de groepsleden het probleem analyseren en oplossingen aandragen, maar dat zij de inbrenger helpen dit zelf te doen. In hun vragen gaan ze meer in op het denken en voelen van de inbrenger dan op de feitelijke inhoud van de casus (Visser, 2015).

Begeleid of onbegeleid?

Een ander kenmerk van vroege vormen van intervisie was het zelfsturende karakter. In de loop der jaren is intervisie meer en meer een vorm van begeleid leren geworden. Nog steeds staan groepen echter voor de keuze of de begeleider van buiten of binnen de organisatie moet komen.

Onervaren groepen kiezen vaak voor een externe begeleider; ervaren groepen geven de leiding soms in handen van een deelnemer. In het laatste geval doet deze deelnemer zelf niet mee in het proces. Een tussenvorm is dat groepen beginnen met een externe begeleider en op eigen kracht verdergaan als zij het proces en de methoden goed genoeg beheersen.

Intervisiegroepen van leidinggevend in het vo kiezen in de praktijk dikwijls voor een externe begeleider vanwege de nieuwe impulsen en inspiratie die deze kan meebrengen. Voor een deskundige begeleider is het over het algemeen ook eenvoudiger om zijn rol aan te passen aan het ervaringsniveau in de groep. Zijn de deelnemers onervaren en aarzelend, dan zal de intervisor meer de leiding nemen. In een groep die onervaren is, maar open staat voor intervisie, gaat een intervisor meer instruerend te werk. Een bekwame en ervaren groep heeft behoefte aan een begeleider die helpt en ondersteunt, en in een goed geoefende groep kan een intervisor nieuwe niveaus van verdieping aanboren (Bellersen en Kohlmann, 2016).

Welke intervisiemethode?

Een derde keuze die alle intervisiegroepen moeten maken, is welke werkwijze zij willen volgen. In de loop der jaren zijn hiervoor tal van intervisiemethoden ontwikkeld. Bellersen en Kohlmann (2016) onderscheiden er al zevenentwintig. Sommige groepen gebruiken langere tijd dezelfde methode; in andere groepen wordt de methode per bijeenkomst aangepast aan de casus, leervraag en persoonlijkheid van de inbrenger. Dat laatste is eenvoudiger als de groep een begeleider heeft die gespecialiseerd is intervisie.

Hieronder beschrijven we in vogelvlucht zes methoden die veel toegepast worden bij intervisie voor leidinggevenden in het vo. Voor gebruik in de praktijk zijn ze nader uitgewerkt in de uitgave *Intervisie, leren door interactie en reflectie*, die als bijlage bij dit katern verschijnt.

Zes veelgebruikte methoden

- Bij de *Incidentmethode* staat een concreet praktijkprobleem (incident) centraal. De bespreking van de casus volgt een aantal duidelijke stappen waarbij de deelnemers allereerst proberen het probleem te verhelderen, vervolgens het probleem analyseren en dan adviezen geven voor mogelijke oplossingen.
- De *Roddelmethode* helpt een vraagsteller om te ontdekken of hij een goed beeld heeft van zijn eigen rol in de situatie. Tijdens de ‘roddelfase’ zit de vraagsteller als waarnemer buiten de groep en ‘roddelen’ de groepsleden over de vraag en de rol van de vraagsteller in de situatie. Deze methode helpt om blinde vlekken in beeld te krijgen.
- Intervisie kan ook plaatsvinden aan de hand van *Themagerichte interactie*, een methodiek voor constructieve samenwerking en leiderschap ontwikkeld door Ruth Cohn. Het uitgangspunt is dat evenveel gewicht moet worden gegeven aan de mens als individu, het samenwerkingsproces, de taak en de context waarbinnen gewerkt wordt.
- De *Tienstappenmethode* volgt een gestructureerd schema. Deze methode wordt gezien als geschikt voor beginnende intervisiegroepen omdat het gespreksproces sterk voorgestructureerd is. In de stappen wordt de analyse van de casus (het probleem) gecombineerd met een analyse van het gedrag van de casus-inbrenger en een stappenplan voor de mogelijke oplossing van het probleem.
- De *Socratische methode* is gebaseerd op de gelijknamige gespreksmethode. Socratische intervisie is vooral gericht op verdieping en visieontwikkeling. De leden van de groep gaan hiernaar gezamenlijk op zoek. De casus die wordt ingebracht, is in het gesprek meer middel dan doel.
- De *E5-methode* blijft qua opbouw (Ervaring, Exploratie, Essentie, En nu, Experimenteren) dicht bij de hierboven beschreven basistappen van intervisie. Het model is door Louis Steeman ontwikkeld om bij deelnemers een permanente leercyclus op gang te brengen. Aan de vijf stappen van het model zijn veel bestaande leertheorieën en -benaderingen gekoppeld die tijdens de intervisie kunnen worden gebruikt.

(Visser, 2015; Bellersen en Kohlmann, 2016)

.....

‘De vragen van directeuren en rectoren liggen meer op het vlak van zingeving, drijfveren, ethische vraagstukken.’

.....

Intervisiebegeleider

2.4 Nader bekeken: intervisie op verschillende niveaus van leidinggeven

Wendy Zonneveld heeft in zes jaar tijd tal van intervisiegroepen begeleid. Ziet zij verschil in de werkwijze en thematiek bij intervisie voor middenmanagers, eindverantwoordelijk managers en bestuurders?

“De intervisiemethoden zijn overal hetzelfde, maar de vragen verschillen wel. Sommige onderwerpen komen op meerdere niveaus terug, maar over het algemeen is de casuïstiek verbonden met de doelgroep. Soms – maar dan ben ik echt aan het generaliseren - geldt dat ook voor de manier waarop deelnemers naar een casus kijken. Bij intervisiegroepen met leidinggevendend op eindverantwoordelijk niveau zie je wat vaker een helikopterblik, meer hogere-ordedenken. Deelnemers vinden het iets gemakkelijker om buiten hun eigen context te treden.”

“Je zou kunnen zeggen dat intervisie met de leidinggevende meegroeit. Teamleiders en afdelingsdirecteuren komen relatief vaak met vragen over time management, loopbaanontwikkeling en het confronteren en aanspreken van collega’s: ‘hoe krijg ik mijn team in beweging?’. Dat hangt natuurlijk samen met hun positie op school, ‘in de sandwich’ tussen docenten en directie. Bij rectoren en directeuren zie je dat ze deze fase hebben doorleefd en doorlopen. Zij worstelen niet meer met time management en liggen er niet meer wakker van als ze een collega ergens mee moeten confronteren. Hun vragen liggen veel meer op het vlak van zingeving, drijfveren, ethische vraagstukken. ‘Ik moet eigenlijk iemand ontslaan, maar ik weet dat zij in een moeilijke thuissituatie zit. Wat is raadzaam?’ Deze vragen zijn complexer en bestrijken meer het grote geheel. ‘Het bestuur heeft besloten een locatie te sluiten en dat is de locatie die de meeste zorgleerlingen opvangt. Is dat verantwoord?’ Bestuurders zitten qua vraagstelling meestal dicht bij directeuren en rectoren.”

“Opmerkelijk is dat veel schoolleiders op eindverantwoordelijk niveau het lastiger vinden om zich kwetsbaar op te stellen dan schoolleiders op middenmanagementniveau. Ze kennen elkaar over het algemeen, dat speelt mee. Waar een teamleider zich dikwijls al in de eerste of tweede bijeenkomst echt durft te laten raken, duurt het bij rectoren, directeuren en bestuurders vaak wat langer. Het kost ook wat meer moeite om te komen tot de vraag achter de vraag.”

Marius Verweij: 'Intervisie heeft me geleerd de kracht van de ander te benutten'

Marius Verweij (36) is teamleider onderbouw kader bij De Meerwaarde, school voor vmbo en praktijkonderwijs in Barneveld. Hij nam deel aan Lead & Learn, het intervisietraject van de VO-academie voor schoolleiders op middenmanagementniveau.

"Mijn eerste ervaring met intervisie deed ik op tijdens de pabo. Ook toen al vond ik het een waardevolle manier van leren. Intervisie is heel persoonlijk en concreet. Het is fijn om anderen te helpen en door hen geholpen te worden. Ook is het prettig dat de rollen duidelijk verdeeld zijn. Je werkt aan de hand van een methode – onze groep bij Lead & Learn gebruikte er in totaal drie – en dat helpt om de casus meer uiteen te rafelen. Zonder methode is er het gevaar dat degene die het snelst zijn woordje klaar heeft, het meest aan het woord komt en dat je een ander die stiller is, niet hoort. Werken aan de hand van een methode geeft iedereen de kans zijn aandeel te hebben in de bespreking.

Wij hanteerden onder andere de roddelmethode (zie pagina 24) en daarin zit je als vraagsteller buiten de groep als die de casus bespreekt. Je moet dat allemaal aanhoren, vervolgens krijg je adviezen en pas later mag je reageren. Dat is best lastig, maar ook waardevol. Het toont respect voor degene die tips en adviezen geeft en als inbrenger word je verplicht om goed te luisteren.

Het was prettig dat we een externe begeleider hadden. Dat was een specialist en dat merkte je ook. Een ervaren groep kan misschien zonder, maar ik denk dat wij begeleiding nodig hadden. De begeleider zorgde dat iedereen wist wat de afspraken waren en bewaakte de veiligheid. Dat is belangrijk. Zij regelde ook de organisatie en de planning. Maar goed ook, want door de waan van de dag op school komt het er anders niet van.

.....

‘Werken aan de hand van een methode geeft iedereen de kans zijn aandeel te hebben in de bespreking.’

.....

Marius Verweij

Intervisie vraagt om commitment. Dat is gemakkelijker als de mensen in de groep een vergelijkbare beginsituatie hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze alleen maar aan het brengen zijn, neemt hun betrokkenheid af. Zeker omdat je voor intervisie echt de tijd moet nemen. Door die waan van de dag ben je er niet altijd klaar voor: dan ga je wel naar de bijeenkomst, maar heb je je casus niet goed voorbereid of ben je met je gedachten ergens anders. Bij intervisie kan dat eigenlijk niet. Je moet er helemaal zijn.

In de loop van het traject veranderde mijn leervraag. Ik begon eraan omdat ik als tweedejaars teamleider beter wilde focussen op wat echt nodig is. In de loop van het jaar groeide ik daarin en had ik meer aan de kennis over teamontwikkeling die werd aangeboden. Gelukkig mag dat bij intervisie. Je ben echt samen aan het leren. Terugkijkend heb ik vooral geleerd dat problemen niet alleen hoeft op te lossen. Waar ik vroeger eerder een solistische aanpak koos, heb ik mezelf nu aangeleerd om bij een uitdaging altijd te kijken wie me kan helpen. Elkaars kracht, die moet je benutten.”



LEREN DOOR VRAGEN EN LUISTEREN



3

Werkt intervisie?

Schoolleiders doen graag aan intervisie. Het past bij hun voorkeur voor informeel leren met een sterke praktijkcomponent. Maar wat weten we eigenlijk over de effecten van intervisie en de voorwaarden waaronder die optreden?

3.1 Effecten van intervisie

Schoolleiders zijn enthousiaste intervisiedeelnemers. In het jaarlijkse monitoronderzoek naar de professionalisering van schoolleiders in opdracht van de VO-academie (Schenke et.al., 2016) is intervisie na cursussen/trainingen de professionaliseringsactiviteit waarvan zij het meest gebruik zeggen te maken.

Dat betekent niet dat we met zekerheid weten wat intervisie oplevert. Onderzoek naar de effectiviteit van leervormen voor leidinggevendenden in het vo is nog altijd schaars. In hun recente literatuurstudie over dit onderwerp constateren Krüger en Andersen (2016) dat er 'nauwelijks onderzoek is gedaan naar effecten van professionalisering op de kwaliteit van het onderwijs'. Wel is er iets bekend over de effecten op de schoolleider als individu en op de schoolorganisatie, maar ook dit onderzoek 'staat nog enigszins in de kinderschoenen'. Laat staan dat er specifiek onderzoek is gedaan naar de effecten van intervisie.

Intervisie en algemene effecten van professionalisering

We zullen het dus vooral moeten doen met indirect bewijs: wat hebben Krüger en Andersen aan algemene effecten van professionalisering gevonden en in hoeverre mogen

we gezien de kenmerken van intervisie verwachten dat die effecten ook bij intervisie optreden?

In navolging van de onderzoekers maken we onderscheid tussen effecten op de schoolleider als individu en effecten op de schoolorganisatie. Verder kijken we naar effecten van zowel formeel als informeel leren, omdat intervisie zich qua kenmerken min of meer in het midden van het professionaliseringsspectrum bevindt (zie paragraaf 2.2).

- Als effecten van formeel leren op de schoolleider als individu noemen de onderzoekers de **ontwikkeling van professionele vaardigheden en leiderschap en hogere-orde denken**. Het eerste wordt vooral bevorderd door het *werken in hechte leergruppen*. Het tweede treedt op als het leren *praktijkgerichte componenten bevat die om probleemoplossend handelen vragen*. Schoolleiders zelf geven aan dat ze er vooral baat bij hebben als het leren *relevant en gepersonaliseerd* is. Voor zeer ervaren schoolleiders is dat zelfs een voorwaarde: bij gestandaardiseerde programma's heeft deze groep naar eigen zeggen minder baat. Elk van deze elementen (hechte leergruppen, praktijkvragen en leren op maat) komt terug in intervisie.
 - Als effect van formeel leren door schoolleiders op de schoolorganisatie noemen de onderzoekers **versterking van positieve leiderschapspraktijken en schoolvernieuwing, en verbetering van het schoolklimaat**. Van de factoren die hieraan bijdragen, komt vooral het *gebruik van actieve leervormen* terug in intervisie.
 - Effecten van informeel leren op de schoolleider en de schoolorganisatie kunnen Krüger en Andersen vanwege de schaarste aan onderzoeksgegevens niet met zekerheid noemen. 'Wel weten we dat er onder schoolleiders veel behoefte is aan en waardering is voor het informele leren', schrijven ze. 'Ook weten we dat informele leeractiviteiten (...) het **onderwijskundig leiderschap** versterken. Informele leeractiviteiten zorgen ook voor een toename van het **ontwikkelingsgericht handelen** van schoolleiders, zowel op het niveau van de leerling als van het team en de school.' Voor alle vormen van leren geldt daarbij dat trajecten voldoende lengte moeten hebben om het **kritisch en reflectief denken** van schoolleiders te kunnen stimuleren.
- Op basis van de overeenkomsten tussen intervisie en andere informele leeractiviteiten mogen we veronderstellen dat de genoemde effecten in meer of mindere mate ook bij intervisie optreden. Bovendien heeft intervisie het structurele karakter dat nodig is om groei in kritisch en reflectief denken mogelijk te maken.

'Intervisie opent je de ogen voor het feit dat de oorzaak van een probleem ook bij jezelf kan liggen.'

Deelnemer aan Lead & Learn

Een andere aanwijzing dat intervisie een effectieve leervorm voor schoolleiders en bestuurders in het vo kan zijn, is te vinden in een onderzoek dat Kessels e.a. in 2014 in opdracht van de VO-academie deden naar het leren van schoolleiders. Daarin concludeerden zij dat succesvolle professionalisering voor schoolleiders vijf kenmerken heeft:

- 1) Het is verbonden met de kern van het werk.
- 2) Het gaat uit van samen leren.
- 3) Het biedt rust en ruimte voor reflectie.
- 4) Het gaat uit van actief en onderzoekend leren.
- 5) Het biedt kwaliteit.

Intervisie, mits goed uitgevoerd, voldoet aan al deze voorwaarden.

Specifieke effecten van intervisie

Een verklaring voor het uitblijven van effectonderzoek naar specifieke leervormen zoals intervisie ligt volgens de VO-academie in het gegeven dat effecten van professionalisering van leidinggevend op het onderwijs nauwelijks te meten zijn (Visser, 2017). Een schoolleider of bestuurder wordt immers niet alleen beïnvloed door het intervisietraject dat hij volgt. Hij volgt ook workshops, leest boeken, wisselt van gedachten met collega's en doet elke dag opnieuw ervaring op. Dat maakt het vrijwel onmogelijk te zeggen welk deel van de totale leeropbrengsten is toe te schrijven aan intervisie.

Een van de weinige bronnen waarin het wel gaat over de effecten van intervisie, is een beknopte literatuurstudie die in 2014 is gedaan voor een notitie over intervisie voor middenmanagers in opdracht van de VO-academie. Auteur Trudy Moerkamp schrijft dat intervisiedeelneemers zelf de volgende vier effecten rapporteren:

- Effecten op het persoonlijk functioneren: vergroting van zelfvertrouwen en zelfbewustzijn.
- Een toename van de arbeidstevredenheid en het beter kunnen omgaan met werkdruk en werkstress.
- Vergroting van vakinhoudelijke kennis.
- Uitbreiding van professionele competenties (handelingsrepertoire). (Moerkamp, 2014).

Waardering

De conclusies van Moerkamp worden onderstreept door de evaluatie-uitkomsten van Lead en Learn en Lerend Leiderschap (zie voor een kennismaking met deze trajecten pagina 50 en pagina 52). Om te beginnen hebben de deelnemers aan deze trajecten veel waardering voor intervisie. Zo waarderen middenmanagers die deelnamen aan de eerste tranche Lead & Learn van alle programma-elementen (startweekend, intervisie, lezingen en workshops) de intervisiebijeenkomsten zelf het hoogst: ‘Intervisie biedt de kans om in een veilige context uit te wisselen met collega’s in vergelijkbare rollen en leidt soms tot praktische handvatten, maar soms ook tot bevestiging, zelfinzicht en vertrouwen’ (Hulsbos, 2015).

Vergelijkbare uitspraken komen van de deelnemers aan Lerend Leiderschap, waar intervisie wordt gecombineerd met lezingen en workshops. In de eindevaluatie (2017) tonen schoolleiders op (eind)verantwoordelijk niveau zich enthousiast over deze combinatie: ‘In alle rust samen onder leiding van deskundigen reflecteren is top. Je eigen ervaring spiegelen aan ervaring van anderen en nieuwe inzichten krijgen door hun visies en reacties op bepaalde thema’s. Dit biedt een optimale verbinding met de dagelijkse praktijk.’

Opbrengsten

Een andere vraag is of de deelnemers daadwerkelijk effecten van intervisie zien. Het antwoord luidt: wel op individueel niveau, minder op team- en schoolniveau. Dat is logisch, vindt Marius Bilkes, die samen met Kees van der Velden organisator is van Lead & Learn, want individuele effecten zijn nu eenmaal als eerste zichtbaar. “Het duurt een tijd voordat persoonlijke opbrengsten doorwerken in de rest van de organisatie. Zie het als een tijdlijn: eerst verschijnen individuele opbrengsten, dan teamopbrengsten en nog later schoolopbrengsten. Dat er nu nog geen schoolopbrengsten zichtbaar zijn, wil niet zeggen dat ze niet komen.” Dit is ook de overtuiging van Monique Janssen, organisator van de Lerend Leiderschap-trajecten. “Ik geloof heilig dat de organisatie mee verandert met het individu”, zegt zij.

Nadere beschouwing laat zien dat de middenmanagers van Lead & Learn naar eigen zeggen vooral geleerd hebben om **effectiever te communiceren** met hun teamleden (Hulsbos, 2014). Dat is van belang omdat velen worstelen met vragen als: hoe krijg ik teamleden in beweging, hoe zorg ik dat zij eigenaar worden van hun werk? Onderzoeker Hulsbos denkt dat dit individuele effect doorwerkt op teamniveau: ‘We zien bijvoorbeeld

‘Ik heb van intervisie geleerd om te bespreekén wat ik wil. Niet meer van: jongens, dit moet het zijn, daar gaan we naartoe.’

Deelnemer aan Lead & Learn

dat een ontspannen houding van de teamleider overslaat op teamleden. Het stellen van open vragen zorgt ervoor dat **teamleden meer verantwoordelijkheid nemen** en een meer ontwikkelgerichte wijze van leidinggeven leidt tot **meer professionele ontwikkeling in het team.**’

Dat de deelnemers zelf vooral individuele leeropbrengsten rapporteren, vindt hij niet verwonderlijk omdat de metingen direct na afloop van het traject zijn gedaan. ‘Meer en grotere effecten in de context van de school zullen zich in een later stadium waarschijnlijk duidelijker manifesteren.’

Overigens gaan de meestgenoemde leeropbrengsten niet over het functioneren als leidinggevende in de praktijk van alledag. Uit drie tranches Lead en Learn (Hulsbos, 2014; bevestigd in latere evaluaties) blijkt dat intervisie bij deelnemers vooral **een lerende houding** heeft teweeggebracht. De hoogst scorende individuele leeropbrengsten (6 op een schaal van 7) zijn: ‘Ik heb meer zin gekregen om me professioneel te ontwikkelen’ en ‘Ik ben mij er meer van bewust geworden waar ik mij verder in wil ontwikkelen.’ Een van de deelnemers heeft het in dit verband treffend over het ‘trainen van je ontwikkelingsspiet’.

Vergeleken met hun collega’s van Lead & Learn hebben deelnemers aan Lerend Leiderschap het vaker over **inzicht** als voornaamste leeropbrengst: inzicht in eigen handelen, in (on)mogelijkheden en drijfveren, in hun persoonlijke invloed op de organisatie, in de mensen met wie zij dagelijks werken. Hun bestaande inzichten zijn verdiept en verruimd: het besef van de kracht van vragen, de blik op leiderschap, de kijk op wat er echt toe doet. ‘Ik heb meer respect gekregen voor de niet-harde kanten van leidinggeven’, schrijft een deelnemer.

De feedback van collega’s tijdens intervisie zorgt voor ‘verrassende ervaringen’ en ‘prikkel om verder te kijken’, zeggen de schoolleiders. Ook dat is een veelgenoemde opbrengst: intervisie **motiveert en inspireert**. ‘Ik heb nieuwe inzichten gekregen in hoe we het onderwijs nog beter kunnen maken en daardoor enthousiasme om mijn werk te doen’, aldus een deelnemer.

3.2 Kracht van intervisie

De vraag is waarin nu echt het geheim van intervisie schuilt. Beter communiceren is immers ook te leren met een training gespreksvaardigheden, meer inzicht in eigen functioneren is ook te ontwikkelen in een coachingstraject en inspiratie is ook te vinden in workshops en lezingen.

Op verzoek noemen ervaren intervisiebegeleiders enkele succesfactoren.

- Intervisie helpt leidinggevend **zowel bij het reflecteren op lastige werk vragen** (als inbrenger van een casus) **als bij het ontwikkelen van coachvaardigheden** (als deelnemer), zegt Brigit Verbeek. “De combinatie van reflectie en coachvaardigheden wordt voor schoolleiders steeds belangrijker. Als coach leer je het referentiekader van de ander centraal te stellen, met jezelf in tweede positie. Daar heb je als leidinggevende heel veel aan.”
- Intervisie helpt bij het blootleggen van **de vraag achter de vraag**. Wendy Zonneveld: “De eerste vraag is vaak niet de echte vraag; die komt in beeld als deelnemers verhelderende vragen stellen. Het ‘herformuleren van de vraag’ is dan ook onderdeel van de meeste intervisiemethoden. Meer in het algemeen zie je dat de spiegel die mensen bij intervisie krijgen voorgehouden, aanleiding geeft tot het onderzoeken van eigen denk- en gedragspatronen of bijvoorbeeld loopbaanvragen.”
- Intervisie kan de lerende cultuur in de school bevorderen. Monique Janssen: “Als een directeur eenmaal heeft ervaren hoe goed het is om een plek te hebben waar je je kwetsbaar kunt opstellen en kunt reflecteren, scheidt hij of zij die mogelijkheid vaak ook voor anderen in de organisatie. Dat kan een groot effect hebben. Met intervisie krijg je **meer grip op de onderstroom in de organisatie**.”
- Intervisie is meer dan een feest van herkenning. Marius Bilkes en Kees van der Velden: “Negen op de tien problemen zijn voor alle leidinggevend herkenbaar en het is heel bemoedigend te zien dat je niet de enige bent die ergens mee zit. Maar **goede intervisie gaat verder**. De vraagsteller wordt gestimuleerd vanuit verschillende perspectieven te kijken naar het vraagstuk en de rol die hij zelf in speelt. Vervolgens verbindt hij daar actiepunten aan.”

.....

‘Uitgaande van de professionaliteit van de deelnemers zou intervisie ook zonder externe begeleider moeten kunnen, maar goede procesbegeleiding is toch wel heel fijn.’

.....

Deelnemer aan Lead & Learn

3.3 Voorwaarden voor effectieve intervisie

Er is veel te zeggen over de voorwaarden waaronder intervisie werkt en de aandachtspunten en valkuilen die daarbij van belang zijn. We noemen acht sleutelfactoren voor intervisie uit de literatuur en uit de praktijk van doorgewinterde intervisiebegeleiders.

Zorg voor procesbegeleiding

Ervaring wijst uit dat organisatorische problemen nogal eens de oorzaak zijn dat intervisie niet van de grond komt of doodbloedt. Een locatie vinden, de mensen bij elkaar krijgen: het is de deelnemers ‘te veel gedoe’. De waan van de dag vult de agenda en dan schiet de volgende intervisiebijeenkomst er bij in. “Intervisie is niet urgent, het is belangrijk”, zegt Brigit Verbeek. Dit kan ook verklaren waarom intervisie in schoolverband tot nu toe niet op grote schaal van de grond is gekomen, hoewel dat op veel scholen wel is geprobeerd. Het pleit voor het inschakelen van een procesbegeleider die de deelnemers het praktische regelwerk uit handen neemt. Deze persoon kan tevens als intervisiebegeleider functioneren (zie onder), maar dat hoeft niet.

Schep rust en ruimte

Een andere reden dat intervisie soms lastig van de grond komt, heeft te maken met prioriteiten. “Het onderwijs is enorm inhoudsgedreven”, zegt Verbeek. “Mensen kunnen echt moeite hebben met de gedachte dat je bij intervisie een uur lang praat over één vraag, terwijl er nog zoveel andere dingen moeten gebeuren. Het helpt als intervisie expliciet een plaats krijgt in een breed HRM-beleid.”

Ook voor de bijeenkomsten zelf geldt dat rust en ruimte bewust moeten worden gecreëerd. Dat begint met het kiezen van een inspirerende locatie, bij voorkeur buiten de hectiek van de school. “Mensen moeten even kunnen afkoppelen. Geen berichten, geen telefoon. Bij de start van een intervisiebijeenkomst kun je niet met je telefoon aan je oor zitten”, zegt Monique Janssen.

Zorg voor commitment

Het succes van intervisie staat of valt met de inzet van de deelnemers. “Het is een voorwaarde dat iedereen wil leren en open staat voor oplossingen. Met de houding ‘dat werkt niet, dat heb ik al eens geprobeerd’ kom je niet verder”, zegt Janssen. Ook is het belangrijk dat alle deelnemers beseffen hoe belangrijk hun rol in de groep is: “Bij intervisie

maak je samen een proces door. Dat lukt niet als mensen afzeggen, eerder weggaan, later komen of niet voluit meedoen.” Dit is deels te ondervangen met goede afspraken aan het begin van het traject (zie paragraaf 2.3).

Zorg voor gelijkwaardigheid

De naam zegt het al: *inter*-visie is leren tussen gelijken. Het levert het meest op als er tussen groepsleden geen belangen spelen en deelnemers ongeveer evenveel brengen als halen (zie ook paragraaf 3.4). Over de vraag of dat betekent dat intervisie in schoolverband onverstandig is, verschillen de meningen. Marius Bilkes en Kees van der Velden achten dat minder effectief, terwijl Janssen bijvoorbeeld wel mogelijkheden ziet voor een intervisiegroep voor beginnende docenten in de school. “Alleen zul je dan een beperktere casuïstiek zien dan bij intervisie buiten de directe werksituatie”, zegt zij. “Ordevraagstukken kun je in zo’n groep bijvoorbeeld heel goed bespreken, maar de lastige omgang met die ene collega kun je beter elders aan de orde stellen.”

Voor Louis Steeman zijn zelfs hiërarchische verhoudingen tussen intervisiedeelneemers geen dealbreaker. Als professionals samen groeien in een ontwikkelgerichte school, wordt intervisie onderdeel van ieders vaste repertoire, is zijn verwachting. Een leidinggevende zou intervisie dan ook best in een teamvergadering kunnen inzetten (zie ook hoofdstuk 4).

Werk gestructureerd en methodisch

Het vasthouden aan structuren tijdens intervisie kan als een keurslijf voelen, is de ervaring van Verbeek. “Toch leert de ervaring dat je mét een intervisiemethodiek een verdiepend gesprek krijgt dan zonder. Natuurlijk mag je de instrumenten op een gegeven moment loslaten. Maar maak ze je wél eerst eigen, zorg dat je ze beheerst, anders val je meteen terug op je standaard-mindset. Mensen hebben bijvoorbeeld een ongelooflijke behoefte om oplossingen aan te dragen, terwijl het bij intervisie gaat om de weg ernaartoe. Ga dus eerst goed de methode volgen en daarna pas experimenteren. En plaats het volgen van methoden in de juiste context. Maak je het tot een doel op zich, dan voelen mensen zich in een keurslijf gedwongen. Maar ziet een groep het gebruik van methoden als een manier om meer en dieper van elkaar te leren, dan werkt het.”

.....

‘Een goede begeleider zorgt voor veiligheid en volgt het proces in de groep heel goed, waardoor je met elkaar best spannende dingen kunt bespreken.’

.....

Deelnemer aan Lerend Leiderschap

Zorg voor deskundige intervisiebegeleiding

“Een goede begeleider zorgt voor rust en verdieping in het intervisieproces, kan schakelen tussen intervisiemodellen en een methode kiezen die past bij de vraag”, zegt Janssen. Dan levert de intervisie meer op. ‘Er zijn genoeg voorbeelden voorhanden waarbij de begeleiding mager is te noemen; het effect van intervisie is dan ook mager’, schrijven Bellersen en Kohlmann (2016): (...) ‘Intervisie moet ‘pittig’ worden begeleid. Vergroot de kwaliteit van de facilitators en je vergroot de kwaliteit van de intervisie en zo het effect op het individu, het team en de organisatie.’

Ook al kan de begeleider in theorie ook binnen de groep worden gevonden, de ervaring leert dat externe begeleiding meer effect sorteert. Goede intervisiebegeleiding vereist coachvaardigheden, zegt Zonneveld. “Voor je het weet springt een groep de diepte in, zonder eerst na te gaan waar een ingebracht probleem echt mee te maken heeft. Een begeleider die dat zelf niet ziet, kan anderen op dat punt ook geen spiegel voorhouden.” Daar komt bij dat de groep een begeleider uit de eigen gelederen voldoende permissie moet geven om in de rol van deskundige begeleider te stappen. “Dat blijkt vaak lastig als het om een collega gaat”, aldus Verbeek.

Investeer in gespreksvaardigheden

Omdat de vraagsteller zelf tot nieuwe inzichten moet komen, is het essentieel dat deelnemers goed luisteren en vragen stellen. Dat is minder eenvoudig dan het lijkt. Mensen zijn geneigd ‘autobiografisch’ te luisteren, dus vanuit hun eigen ervaring, en het verhaal over te nemen. Ook stellen ze vaak gesloten vragen (antwoord: ja of nee) of suggestieve vragen (‘ben je het met me eens dat...’, ‘zou je niet eens kijken naar...’). “Mensen komen met oplossingen vanuit de gedachte dat ze daarmee dienstbaar zijn aan de ander”, zegt Wendy Zonneveld. “Maar daardoor komt de vraagsteller juist niet verder.” Een andere veelgemaakte fout is dat de focus te veel bij het probleem blijft liggen en de rol van de vraagsteller in dat probleem onvoldoende in beeld komt. Voor al deze zaken is goede intervisiebegeleiding van grote waarde.

Schep veiligheid en vertrouwen

Veiligheid en vertrouwen spelen bij intervisie een hoofdrol. Daarom gaat Monique Janssen hier in de volgende paragraaf apart op in.

9 valkuilen bij intervisie

1. *Vragen stellen die de casusinbrenger niet helpen*
Suggestieve vragen en adviezen helpen de ontvanger niet om zelf nieuwe inzichten te krijgen.
2. *We weten het allemaal zo goed en checken eigen meningen*
Vragen van het type 'Weet je wat jouw probleem is...?' of 'Zoals ik jou ken, zou je eens...' dwingen de casusinbrenger in de verdediging waardoor hij niet meer aan het denken wordt gezet.
3. *De 'beauty contest'*
Het gaat er niet om dat deelnemers aan elkaar laten zien wie de slimste is.
4. *Vluchten in regelzaken of gezelligheid en stiltes vullen*
Als deelnemers voor de vraagsteller bepalen dat het gesprek te ongemakkelijk wordt, komt de vraagsteller niet verder meer.
5. *Niets zelf inbrengen, alleen de ander behandelen*
Je beurt overslaan doet afbreuk aan de gelijkwaardigheid.
6. *Oplossingsgericht in plaats van probleemverhelderend*
Het geven van oplossingen maakt dat de vraagsteller niet meer gaat nadenken.
7. *Psychologiseren*
Oordelen over zijn karakter dwingen de vraagsteller in de verdediging, waardoor hij niet meer leert aan de hand van de casus.
8. *Niet de consequenties voor eigen handelen bespreken*
Als de vraagsteller aan het eind alleen opgedane inzichten samenvat en geen acties formuleert, is het risico groter dat er niets mee gebeurt.
9. *Geen variatie in methoden*
Standaardmethoden hebben minder effect dan methoden die zijn uitgekozen bij de vraag en de vraagsteller.

(Bellersen en Kohlmann, 2016)

‘Het is goed als de vragen van anderen je uit je comfortzone halen, maar het gaat om de manier waarop.’

Intervisiebegeleider

3.4 Nader bekeken: veiligheid en vertrouwen

Als leidinggevende leg je persoonlijke professionele dilemma's niet zomaar op tafel. Monique Janssen, arbeids- en organisatiepsycholoog en ruim vijftien jaar actief als intervisiebegeleider, vertelt wat er nodig is om bij intervisie te zorgen voor veiligheid en vertrouwen.

“Veiligheid en vertrouwen zijn bij alle vormen van leren belangrijk, maar bij intervisie in het bijzonder, omdat je je als casusinbrenger blootstelt in de groep. Je speelt de hoofdrol in de casus. Bij coaching is dat bijvoorbeeld ook zo, maar dat gebeurt in een-op-een-verband en dan is vertrouwelijkheid een gegeven. Intervisie doe je samen met anderen en dan zijn veiligheid en vertrouwen zaken waarover je afspraken moet maken. Dat geldt al helemaal als de intervisie binnen je eigen organisatie plaatsvindt. Komen de deelnemers van verschillende scholen, dan is het risico kleiner dat vertrouwelijke informatie uit de intervisie bij derden terechtkomt. Maar in de praktijk kennen ook mensen van verschillende scholen elkaar, zeker op de hogere leidinggevende niveaus.”

Kwetsbaarheid

“Wat het in het onderwijs spannend maakt, is dat mensen op leidinggevende niveaus niet zo gewend zijn hun kwetsbaarheid te tonen. Een rector deelt echt wel ervaringen met bijvoorbeeld een afdelingsdirecteur, maar zijn eindverantwoordelijkheid maakt vaak dat er een grens is aan de mate waarin hij zijn onzekerheden deelt. Het gevoel is al snel dat onzekerheid tonen niet mag als er veel mensen van je afhankelijk zijn. Bovenaan de piramide heerst de gedachte: ik moet voor mijn mensen altijd sterk zijn.

Bij intervisie ben je juist kwetsbaar, omdat het over dilemma's in je eigen handelen gaat. Casussen gaan vaak over meningsverschillen, conflicten of problemen in interpersoonlijke verhoudingen. Zaken die gevoelig liggen. ‘Mijn directeur neemt zijn rol niet in ons verandertraject, hoe ga ik als afdelingsdirecteur daarmee om?’ ‘Hoe moet ik als leidinggevende omgaan met een langdurig zieke die misbruik lijkt te maken van de situatie?’ ‘Waarom lukt het mij niet om mijn team mee te krijgen in de gewenste verandering? Hoe kan ik het anders doen?’”

Spannend

“Veiligheid betekent niet dat intervisie niet spannend mag zijn. Het is goed als de vragen van anderen je uit je comfortzone halen, daar helpen ze je juist mee. Maar het gaat om de manier waarop. Bij intervisie stel je je per definitie kwetsbaar op. Dan is het belangrijk dat je weet dat alles wat er gebeurt, binnen vier muren blijft. Dat moet gewaarborgd zijn. Dit waarborgen van veiligheid en vertrouwen speelt op alle niveaus: van de opzet van het intervisietraject tot het kiezen van een locatie en het proces tijdens elke afzonderlijke bijeenkomst.”

Een gelijk speelveld

“Bij het opzetten van intervisie is het belangrijk te letten op de gemene deler in de groep. Dat hiërarchische verhoudingen een obstakel kunnen vormen, spreekt voor zich. Vooral wanneer persoonlijke dilemma's gedeeld worden, is voorzichtigheid geboden. Ook andere vormen van belangenverstrengeling kunnen belemmerend werken. Je praat anders met iemand als je de volgende dag weer tegenover elkaar in een budgetonderhandeling zit. Bij voorkeur spelen er tussen deelnemers aan een intervisiegroep geen belangen buiten de intervisie om en is de groep min of meer homogeen van samenstelling. Dat wil niet zeggen dat alle deelnemers dezelfde functie moeten hebben of in een vergelijkbaar schooltype moeten werken – variatie in perspectieven is juist verrijkend. Wel loopt intervisie over het algemeen beter als de deelnemers ongeveer even kundig zijn, zodat ze evenveel kunnen brengen als halen. Een 'gelijk speelveld' bevordert de onderlinge openheid en de kwaliteit van de vragen en adviezen. Een groep is bij voorkeur ook niet groter dan acht personen. Dan kunnen de deelnemers voldoende op elkaar gericht zijn, hebben ze genoeg aandacht voor elkaar en zijn alle deelnemers actief en 'zichtbaar'.”

Een rustgevende locatie

“Ook de fysieke omgeving is van invloed op de beleving van veiligheid en vertrouwen. Een locatie buiten de school heeft de voorkeur: een inspirerende plek waar deelnemers de dagelijkse hectiek even achter zich kunnen laten. Is het niet mogelijk om de school uit te gaan, zorg dan in elk geval voor een rustige, afgescheiden ruimte. Geen 'aquarium' vol ramen waar de deelnemers zichtbaar zijn voor iedereen en collega's zomaar kunnen binnenlopen. Vervolgens speelt ook de inrichting van de ruimte een rol. Soms wordt die bepaald door de gekozen intervisiemethodiek. Een goede basisopstelling is een kring waarin deelnemers elkaar kunnen aankijken.”

'Je praat anders met iemand als je de volgende dag weer tegenover elkaar in een budgetonderhandeling zit.'

Intervisiebegeleider

Duidelijke afspraken vooraf

“Dan de intervisie zelf. Bij aanvang is het belangrijk met elkaar de regels af te spreken. Voor een veilige sfeer is het van belang dat mensen zich committeren zich aan de groep, aan hun aanwezigheid bij de bijeenkomsten en het vertrouwelijke karakter van alles wat tijdens de intervisie wordt gedeeld. Commitment aan de groep wil zeggen: niet afzeggen, op tijd komen, niet eerder weg gaan. Soms kan het niet anders en moet iemand geheel of gedeeltelijk verstek laten gaan, maar dat gaat altijd ten koste van de groepsvorming en dat is een belangrijk deel van veiligheid. Bij intervisie ga je met elkaar op reis en dan is het belangrijk dat iedereen alle tussenstops heeft meegemaakt.

Vertrouwelijkheid is een absolute voorwaarde. Als waarborg is het voor veel mensen al voldoende als aan het begin van het traject wordt afgesproken dat alle informatie binnen de groep blijft. Maar de ene deelnemer voelt zich eerder onveilig dan de ander. Als er mensen zijn die hier zorgen over hebben, kan het goed zijn om van te voren af te spreken hoe deelnemers tijdens de intervisie kunnen aangeven dat ze zich onveilig voelen.”

Goede begeleiding

“Een aantal aspecten van veiligheid en vertrouwen spelen bij elke bijeenkomst opnieuw. Zo is het belangrijk dat mensen oprechte aandacht voor elkaar hebben. Het is verstandig iedere bijeenkomst te beginnen met een rondgang langs de deelnemers. Hoe zit iedereen erbij? Zijn de telefoons uit? Moeten we nog iets delen, bespreken of oplossen voordat we beginnen? Je wilt dat iedereen ook mentaal voor honderd procent bij de intervisie aanwezig is. Eenmaal begonnen, is het belangrijk dat alle deelnemers open en nieuwsgierig naar de ander zijn. Als iedereen zijn ziel en zaligheid op tafel legt terwijl één deelnemer zich terughoudend opstelt, voelt dat voor de anderen niet veilig. De intervisiebegeleider kan hier een rol in spelen door mensen die niet of niet gemakkelijk delen, bewust het woord te geven. Ook kan het helpen om in kaart te brengen welke typen persoonlijkheden er in een groep vertegenwoordigd zijn. De begeleider kan een deelnemer die het lastig vindt om te delen, dan laten aangeven van wie hij of zij advies wil krijgen.

Ook voor het overige speelt de begeleider een belangrijke rol in het waarborgen van veiligheid en vertrouwen. Dat vraagt een hoge mate van interpersoonlijke gevoeligheid. Door op de juiste momenten vragen te stellen of anderszins te interveniëren (bijvoorbeeld als deelnemers suggestieve vragen stellen of meteen met oplossingen komen) kan een deskundige begeleider veel bijdragen aan het behoud van een open, respectvolle en veilige sfeer waarin deelnemers tot leren komen.”

Wanda Kasbergen: 'Intervisie gaat verder dan andere leervormen'

Wanda Kasbergen (53) is rector van het Karel de Grote College, scholengemeenschap voor voortgezet vrijeschoolonderwijs in Nijmegen. Zij is lid van een Mangrove-groep van zes rectoren die regelmatig bij elkaar komen voor een dagvullende intervisie-bijeenkomst en neemt samen met een conrector deel aan duo-intervisietraject. Eerder nam zij deel aan Lerend Leiderschap, het intervisietraject van de VO-academie voor leidinggevenden.

"Als je voor het eerst rector wordt, heb je niet meteen door hoe groot de impact is die je op de organisatie hebt. Je kunt in de cultuur op school echt het verschil maken. Dat begint bij jezelf; je bent een voorbeeld voor docenten, leerlingen en ouders. In positieve zin, maar ook als je minder goed in je vel zit. Dat merk je meteen, dan ontstaat er gerommel in de organisatie. Als schoolleider heb je een grote verantwoordelijkheid en dus móet je goed voor jezelf zorgen: reflecteren, zorgen dat je voldoende gevoed wordt, dat je blijft ontwikkelen.

In een intervisiegroep leer je elkaar heel goed kennen. Ook al geef je leiding in heel verschillende vormen van onderwijs, het gaat in wezen altijd om de vraag: wie ben jij als schoolleider en waar sta je voor? Ben je een voorbeeld voor docenten, leerlingen en ouders? Als je van leerlingen en docenten verwacht dat zij elkaar feedback geven, moet je dat ook voor jezelf organiseren.

Natuurlijk gebeurt dat voor een deel in je team. Ik vraag regelmatig aan conrectoren, docenten en leerlingen om feedback. Maar het is ook fijn om dingen te delen met mensen die een vergelijkbare verantwoordelijkheid dragen als jij. En hoewel de contacten met mijn eigen collega-rectoren goed zijn, heb je binnen een bestuur ook op andere manieren dingen met elkaar

.....

‘Je kijkt echt een laag dieper bij jezelf.
Dat is niet altijd fijn, maar het brengt je
wel verder.’

.....

Wanda Kasbergen

te bespreken. Er spelen altijd belangen. Met de mensen in een intervisiegroep zijn die belangen er niet.

Wat mij het meest boeit in intervisie, is dat het zo raakt aan je eigen persoonlijkheid en ontwikkeling. Het kan soms best confronterend zijn. Intervisie gaat verder dan andere leervormen, je kijkt echt een laag dieper bij jezelf. Dat is niet altijd fijn, maar het brengt je wel verder. En hoe verschillend de mensen in een intervisiegroep ook kunnen zijn, ze zijn allemaal bereid naar zichzelf te kijken. Deskundige begeleiding is wel ongelooflijk belangrijk. Als de veiligheid niet in orde is, kan intervisie mensen schaden. Je deelt toch best spannende dingen met elkaar. Maar ik heb nog nooit meegemaakt dat het mis ging.

Om intervisie echt te laten werken, moet je voor de uitkomsten ook wel ruimte maken in je leven. Je moet het een plek geven. Zelf denk ik er vaak tijdens het hardlopen aan. Klopt het dat mijn eigen aandeel in de situatie zo in elkaar zit? Heb ik op dit punt inderdaad iets te leren? Maar ook: klopt het dat ik hier eigenlijk best goed in ben? Langzaam ontstaat zelfreflectie.

Intervisie zal in de rest van mijn loopbaan een rol blijven spelen, daar ben ik van overtuigd. Ik vind dat ik het aan iedereen verplicht ben mijn eigen reflectie te organiseren. En ik ben nog lang niet waar ik als leidinggevende wil zijn. Ik kijk altijd verder, naar een nieuw stukje ontwikkeling.”





V.l.n.r.: Hans de Wit,
Marit Weggemans,
Leonie Schouten

4

Wat is de toekomst van intervisie?

Intervisie is een krachtige vorm van informeel en collegiaal leren die goed past bij de professionaliseringsbehoeften van schoolleiders en bestuurders. Toch lijken zij er nog niet op heel grote schaal gebruik van te maken. Waardoor komt dat en hoe kan daar verandering in komen? Reflecties van Hans de Wit (hoofd VO-academie), Leonie Schouten, Marit Weggemans en Leonie Blom (projectleiders/adviseurs VO-academie) en enkele ervaren intervisiebegeleiders.

Welke plaats neemt intervisie op dit moment in binnen het hele landschap van professionalisering van leidinggevenden in het vo?

Hans de Wit (HdW): “We zien binnen scholen al best het een en ander aan intervisie gebeuren. Daarnaast zien we dat masters en andere formele opleidingen altijd bestaan uit een formele component met ondersteuning van intervisie of coaching. Het duale - het geleerde in de praktijk brengen, daar met collega's over praten en daardoor verder

komen - wordt echt door iedereen als belangrijk gezien, zowel door schoolleiders als door opleiders.”

Marit Weggemans (MW): “Toch kunnen we niet precies zeggen welke plaats intervisie in het hele professionaliseringslandschap inneemt. Dat komt doordat we niet volledig zicht hebben op het gebruik in de schoolcontext. Wel vertellen schoolleiders ons dat er in hun school aan intervisie wordt gedaan, dus misschien gebeurt het vaker dan wij weten.”

Leonie Blom (LB): “Aan de andere kant blijkt het nogal eens ‘intervisie’ te heten terwijl het eigenlijk een vorm van uitwisseling is: ervaringen delen, elkaar tips en adviezen geven. Intervisie gaat verder dan dat. Als je de methodieken van intervisie goed gebruikt, voeg je iets anders toe: een manier van problemen helpen oplossen vanuit het perspectief en het startpunt van de inbrenger.”

Leonie Schouten (LS): “Duidelijk is in elk geval dat informeel leren in het algemeen sterk in ontwikkeling is. Schoolleiders hechten daar veel waarde aan. Ze willen bijvoorbeeld dat informeel leren meeweegt bij herregistratie in het schoolleidersregister. Het register verkent op dit moment hoe dat vormgegeven kan worden, bijvoorbeeld met een *peer-to-peer*-systeem dat recht doet aan de opbrengsten van intervisie, coaching en andere informele leervormen.”

Hans de Wit (HdW): “Dat intervisie de mogelijkheid biedt om voor eigen leervragen steun te vinden bij collega’s, maakt intervisie ook voor ons als VO-academie tot een belangrijke vorm van leren. Wij stimuleren dat er meer gebruik wordt gemaakt van de expertise in de sector, dat bestuurders en schoolleiders van de VO-raad iets voor elkaar betekenen. Wat helpt, is dat schoolleiders intervisie een prettige manier van leren vinden. Onze intervisietrajecten zitten in een mum van tijd vol.”

Als schoolleiders zo enthousiast zijn over intervisie, waarom is het dan nodig dat de VO-academie trajecten organiseert?

HdW: “Het zelforganiserende vermogen van schoolleiders is een uitdaging. Het ‘leven met de dag’, alles wat er dagelijks op school gebeurt, krijgt vaak voorrang boven het organiseren of bijwonen van vormen van leren. Dat geldt niet alleen voor intervisie, dat zie je bijvoorbeeld ook bij coaching.”

LS: “Toch willen wij schoolleiders op dit punt in beweging krijgen en ondersteuning bieden. Intervisie is een instrument dat een bredere toepassing verdient dan als onderdeel van formele trajecten. Een master volg je meestal maar één keer, maar intervisie kun je een leven lang blijven gebruiken. Er treedt nooit een dubbeling op met eerdere trajecten

'Schoolleiders willen dat informele vormen van leren meewegen bij herregistratie in het schoolleidersregister.'

Leonie Schouten

omdat je elke keer nieuwe casuïstiek inbrengt, afhankelijk van de situatie en van je plek in de organisatie. Het is dus een mooie manier om een leven lang te blijven leren, te blijven ontwikkelen, heel passend voor onze doelgroep. De meerwaarde van de VO-academie is dat wij kunnen faciliteren dat intervisie laagdrempelig en sectorbreed wordt toegepast.”

Welke actuele ontwikkelingen spelen er die verband houden met intervisie?

LB: “Er is steeds meer aandacht voor het *articuleren van de eigen leervraag*. De beroepsstandaard vraagt van schoolleiders dat ze weten wat ze te leren hebben. Intervisie helpt om dat helderder en scherper voor ogen te krijgen. Maar intervisie kan ook het antwoord zijn op een leervraag. We moeten af van de pavlov-reactie dat een leervraag leidt tot het kiezen van een opleiding of cursus. Er zijn thema's die zich veel beter lenen voor intervisie of andere vormen van collegiaal leren.”

HdW: “Een ander actueel onderwerp, in elk geval voor bestuurders, is *intersectoraal leren*. We weten dat er onder bestuurders een grote behoefte bestaat om naar de wereld buiten de sector te kijken. Dat is logisch, want het aantal bestuurders is met circa driehonderd vrij beperkt. Uitwisseling met een ander deel van de onderwijskolom (po, mbo, ho) of een aanpalende branche (zorg, wonincoöperaties) kan heel inspirerend zijn. Op dit moment gaat het nog om kennisuitwisseling in intersectorale leernetwerken, maar intervisie zou een logisch vervolg kunnen zijn. Hierover gaan we in 2018 met bestuurders in het vo en daarbuiten verkennende gesprekken voeren.”

Wat verwachten jullie voor de toekomst van intervisie als leervorm voor leidinggeevenden?

MW: “Mijn beeld is dat intervisie op alle niveaus van leidinggeven alleen maar belangrijker wordt.”

LB: “Voor bestuurders, maar ook voor schoolleiders met een eindverantwoordelijke functie, geldt dat het best eenzaam is aan de top. Zeker als je werkt in een klein bestuur of een kleine directie heb je vaak weinig mensen om mee te sparren over dingen die moeilijk en spannend zijn. Met intervisie ben je dan echt gesteund en geholpen. Dat blijft dus onverminderd belangrijk. Voor schoolleiders op middenmanagementniveau geldt dat er steeds meer aandacht is voor *people management*, het aansturen van je team. Intervisie kan daarbij een bruikbare leervorm zijn omdat je de kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijkheden van al je teamleden benut. Het is niet: ik ben de leider, ik sta erboven, ik weet. Het is: wij met elkaar weten het.”

Wat kunnen schoolleiders op het gebied van intervisie van de VO-academie verwachten?

LS: “Intervisie is zo nauw verbonden met de essentie van de VO-academie – elkaar ontmoeten, leren van elkaar, een leven lang leren - dat ik denk dat wij nog lange tijd intervisietrajecten mogelijk zullen blijven maken. Wel willen we dat bestuurders en schoolleiders zelf een grotere rol gaan vervullen.”

MW: “Dat sluit mooi aan bij de groeiende belangstelling voor intervisie onder bestuurders en schoolleiders. We krijgen niet alleen veel aanmeldingen van mensen die willen deelnemen aan intervisietrajecten, maar ook van mensen die willen leren hoe ze intervisie kunnen begeleiden. In 2018 gaan we ook daarvoor de mogelijkheden verkennen.”

HdW: “Het is de dubbele loop die we ook hanteren bij VO-managementcoach: gecoacht worden én leren hoe je zelf kunt coachen; intervisie doen én leren hoe je intervisie kunt begeleiden. Als schoolleiders zich ontwikkelen tot intervisiebegeleider, snijdt het mes aan twee kanten. Het maakt het mogelijk intervisietrajecten te verduurzamen door in plaats van externe begeleiders meer bestuurders en schoolleiders als begeleider in te zetten. Daarnaast kunnen deze mensen in hun eigen scholen de ontwikkeling van intervisie stimuleren. Intervisie is leren van, voor en met collega's.”

Intervisie als instrument voor kennisdeling

Intervisiebegeleider Monique Janssen:

“Intervisie is bij uitstek een instrument voor kennisdeling en dat wordt in het voortgezet onderwijs alleen maar belangrijker. Alleen al om die reden heeft intervisie toekomst.”

'Als schoolleiders zich ontwikkelen tot intervisiebegeleider, snijdt het mes aan twee kanten.'

Hans de Wit

Intervisie als instrument voor ontwikkeling in de school

Intervisiebegeleider Louis Steeman:

"De vraag is of het type intervisie zoals we de afgelopen jaren gewend waren – gericht op de persoonlijke leervragen van schoolleiders - wel voldoende is voor het leidinggeven aan een ontwikkelgerichte school. Daarbij staan systeemvragen centraal en die moet je nu eenmaal oplossen samen met de mensen die het aangaat. Als schoolleider kun je voor je eigen professionalisering wel even uit het systeem stappen, maar als het gaat om vragen over de school, dan is iedereen zowel onderdeel van het probleem als deel van de oplossing. Daarom is het naar mijn overtuiging zeker mogelijk en zelfs heel verstandig om intervisie toe te passen binnen de school. Ik denk dat we die kant op gaan: dat intervisie op termijn onderdeel wordt van het totaalpakket van manieren om samen te groeien. Als je dan leidinggevende bent van een team of een school, hoort de methodiek van intervisie tot je vaste repertoire. Mijn verwachting is dat intervisie in de toekomst veel meer integraal zal worden opgenomen in het werk, vergelijkbaar met wat er in de jaren negentig is gebeurd met het geven van feedback."

Intervisie als instrument voor persoonlijke ontwikkeling

Intervisiebegeleider Wendy Zonneveld:

"Als je vroeger een coach zocht, was dat een teken dat je een probleem had. Dat is nu heel anders. Je gaat naar een coach omdat je je wilt ontwikkelen. Het taboe is eraf. Ik denk dat we bij intervisie een soortgelijke ontwikkeling gaan zien. Van beginnende teamleider tot ervaren rector: je doet aan intervisie omdat je je wilt ontwikkelen."

Lead & Learn

Lead & Learn is een intervisietraject voor schoolleiders op middenmanagementniveau in het voortgezet onderwijs waarin persoonlijke en professionele ontwikkeling en team- en schoolontwikkeling samenkomen. Vanuit de praktijk en ontwikkelbehoefte van de deelnemers biedt Lead & Learn ondersteuning en inspiratie voor (verdere) ontwikkeling. Bij elke bijeenkomst krijgen deelnemers nieuwe, inhoudelijke input, gevolgd door begeleide intervisie.

HET TRAJECT



Deelnemers melden zichzelf aan.

Bijeenkomst

Verwachtingen inventariseren en een leervraag ontwikkelen.

1

Inhoudelijke start met een tweedaagse: lezingen, workshops, intervisie.

2

3

Regionale Bijeenkomst

Begeleide intervisie met de eigen intervisiegroep, voorafgegaan door een lezing of workshop.

4

5

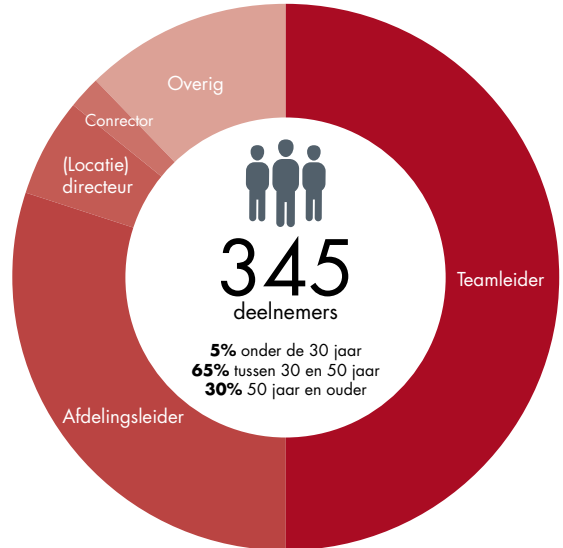
6

Bijeenkomst

Landelijke dag met lezingen, workshops en intervisie.

Terugkombijeenkomst

Workshops, lezingen, ontmoeting.



DE 4 BELANGRIJKSTE OPBRENGSTEN

Deelnemers hebben meer zin om zich professioneel te ontwikkelen.

Deelnemers zijn zich er beter van bewust op welk gebied zij zich professioneel willen ontwikkelen.

Deelnemers beschikken over nieuwe kennis, onder meer op het gebied van leiderschap en organisatie.

Opmerkelijk: de leeropbrengsten zijn deels gericht op de toekomst, het 'blijven ontwikkelen'.

(Eindevaluaties deelnemers)

LESSONS LEARNED

1

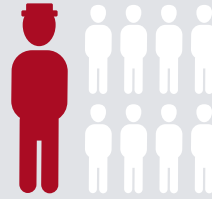
Intervisie is een krachtig middel voor professionele ontwikkeling.

INTERVISIE BINNEN LEAD & LEARN

6 tot 8 personen
intervisiegroep



Indeling zoveel mogelijk op basis van regio; collega's en deelnemers van concurrerende scholen worden zo veel mogelijk in verschillende groepen geplaatst.



Elke groep staat onder begeleiding van een professionele intervisiebegeleider.

Elke intervisiebegeleider bepaalt zelf welke methodiek(en) hij/zij inzet.

Bijeenkomst
ca. 2,5 uur
intervisie



VERVOLG

- Sommige groepen blijven samenkomen, al dan niet samen met hun intervisiebegeleider.
- Veel deelnemers gaan aan andere ontwikkeltrajecten deelnemen.



- Gemiddeld 1 op de 3 oud-deelnemers bezoekt de terugkombijeenkomsten.



Ik vond het heel waardevol om via de intervisie mijn eigen doelen en leerpunten helder te krijgen. Daarnaast vond ik het fijn om een inzichtje te krijgen in hoe zaken op andere scholen geregeld zijn.

(Een deelnemer)



Je maakt kennis met verschillende aspecten van intervisie en leiderschap. Dat daagt uit om te kijken wat je als persoon verder wilt.

(Een deelnemer)



2

Onafhankelijke begeleiding is essentieel voor een goed verloop. Dit tilt de intervisie op een hoger plan.

3

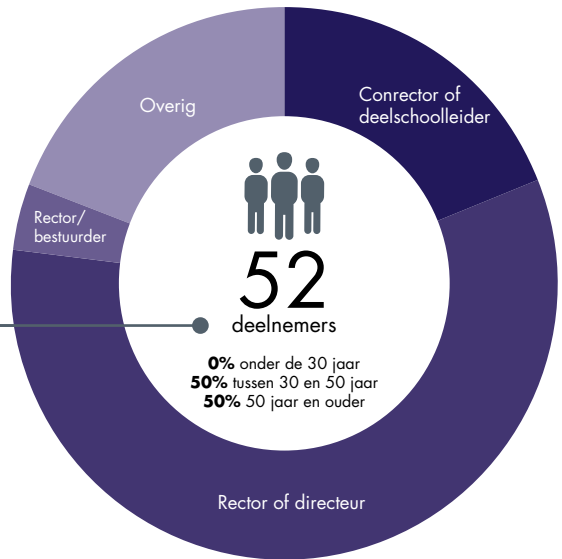
De combinatie van intervisie met inspirerende lezingen en workshops zorgt voor verdieping: inhoud kan direct gekoppeld worden aan persoonlijke casuïstiek.

4

Professionele organisatie van de bijeenkomsten op een locatie buiten school helpt deelnemers los te komen van de waan van de dag en echt tijd te maken voor intervisie.

Lerend Leiderschap

Lerend Leiderschap is een traject voor schoolleiders op eindverantwoordelijk niveau waarin intervisie wordt gekoppeld aan inspirerende inhoudelijke workshops. Kennisuitwisseling met collega's die in dezelfde dynamiek werkzaam zijn, biedt inspiratie bij de beantwoording van vraagstukken in de eigen praktijk.



Aantal jaar ervaring in huidige functie:

- 0 - 2 jaar : 7
- 3 - 5 jaar : 6
- 6 - 9 jaar : 5
- 10 of meer : 8

HET TRAJECT



Deelnemers melden zichzelf aan.

1



2

4 bijeenkomsten

Elke bijeenkomst begint met een inhoudelijke workshop voor alle deelnemers, gevolgd door intervisie in groepsverband.

3

4

Afloop

Deelnemers kunnen doorgaan met de eigen intervisiegroep of een vervolgtraject volgen. Ook kunnen ze vanuit VO-managementcoach met een persoonlijke coach een leervraag verdiepen.

DE 3 BELANGRIJKSTE OPBRENGSTEN

"Ik ben enorm geïnspireerd geraakt. Dit traject heeft mij inzicht gegeven in eigen handelen waarvan ik me te weinig bewust was."

"Ik heb mezelf beter leren kennen. Ik heb inspiratie gekregen hoe we het onderwijs nog beter kunnen maken. Ik ben meer gemotiveerd en enthousiast om mijn werk te doen."

"Dit traject heeft me tijd en ruimte gegeven om over eigen ontwikkeling na te denken en even stil te staan. Het bracht me nieuwe inzichten in mijzelf en de mensen met wie ik dagelijks werk."

((Eind)evaluaties Lerend Leiderschap)

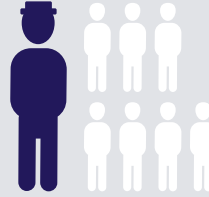
INTERVISIE BINNEN LEREND LEIDERSCHAP



7 personen
interviewgroep



Deelnemers met
verschillende functies
(rector, directeur,
locatiedirecteur)
in één groep.



Een vaste proces-
begeleider is bij
alle bijeenkomsten
aanwezig.

's Ochtends is er een workshopbegeleider,
in de middag werkt elke groep met haar
eigen interviewbegeleider.

{ Afhankelijk van de casus worden
verschillende interviewmethodieken
gebruikt. }



Bijeenkomst
2,5 - 3uur interview

VERVOLG

80% deelnemers
geeft aan, door te
willen gaan.

Speciaal voor deze doelgroep is een
vervolg georganiseerd, waaraan nu
14 deelnemers meedoen.



Dit is een geweldig interviewtraject
dat grote impact op mijn ontwikkeling
in mijn eigen school heeft gehad. Een
aanrader voor iedereen die zichzelf
durft te (laten) spiegelen.

(Bart de Grunt, rector)



DE 3 BELANGRIJKSTE LESSEN



1

Je persoonlijkheid bepaalt je
stevigheid. Je krijgt wat je geeft.

2

Zoek naar de wereld achter een
benoemd probleem en stel je
eigen oordeel uit. Het stellen van
goede vragen is van groot belang
in een leidinggevende positie.
Vraag je af waar en hoe je
mening over iemand is ontstaan
en welke feitelijke situaties
daartoe hebben bijgedragen.

3

Veel collega's zitten met dezelfde
dilemma's! Die herkenning
geeft rust en vertrouwen.

Intervisie

Leren door interactie en reflectie

Deze uitgave is samengesteld door Thelma Sweijen en
Monique Janssen op verzoek van de VO-raad en de VO-academie
September 2017

Intervisie

Intervisie is een leervorm waarin je je professionaliseert door met collega's op een methodische manier te reflecteren op vraagstukken in je werk. Je luistert naar elkaar, denkt met elkaar mee, adviseert elkaar en leert van elkaar.

Deze leervorm is relatief makkelijk te organiseren, laagdrempelig, effectief en efficiënt.

Doelstellingen van intervisie

- Professionaliseren door gezamenlijke reflectie
- Het ontvangen van aandacht en steun van collega's
- Het zoeken van de vraag achter de vraag
- Nuttige adviezen en concrete resultaten op werkgerelateerde vraagstukken

Belangrijk bij intervisie

- Een veilige sfeer met respect voor elkaars privacy
- Een fijne werkruimte die inspireert tot reflectie
- Aanwezigheid (van begin tot einde)
- Goede afspraken als intervisiegroep – zowel op procedure als op houding en gedrag

En wat vind jij nog belangrijk?

.....

Voorbeelden van afspraken

- Wat wij bespreken blijft binnen deze groep
- Wij prefereren ‘eerlijk’ boven sociaal wenselijk
- Gelijkwaardigheid als uitgangspunt
- Ieder is voorbereid door een leervraag te hebben bij elke bijeenkomst

Welke afspraken zou jij voorstellen?

.....

Dit helpt bij intervisie

- Effectieve communicatie in de groep: de kunst van het vragen stellen
- Veilige interactie in de groep
- Plezier in het leren
- Het lef om te onderzoeken
- De wil om te investeren in elkaar

En wat helpt jou?

.....

Basisstructuur bij intervisiemethoden

1 Verkennen van de vraag

- Verhelderen
- Verkennen
- Exploreren

2 Essentie van de vraag

- Essentie ontdekken
- Diagnose
- samenvatten
- Verhelderen en aanscherpen van de vraag
- Herformuleren van de vraag

3 Advisering

- Advisering
- Tips, oplossingen
- Confronteren
- Alternatieven en opties
- Observaties
- Feedback

4 Opbrengst

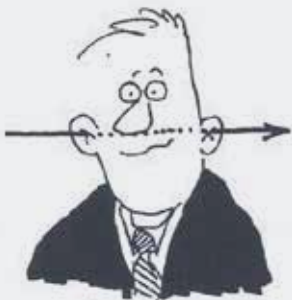
- Opbrengst formuleren deelnemer
- Opbrengst formuleren andere deelnemers
- Reflecteren

Communicatietips (1): luisteren

Actief Luisteren

- Toon dat je geïnteresseerd bent
- Stel de ander op zijn gemak
- Dwaal niet af als de ander spreekt
- Stel je open voor de ander
- Luister niet autobiografisch (o, dat had ik ook een keer en toen...)
- Heb geduld
- Respecteer stiltes

Niet zo



Maar zo



Communicatietips (2): goede vragen stellen

- **Stel zoveel mogelijk open vragen** (wat, waar, wie, welke, hoe). Deze vragen stimuleren tot nadenken en ondersteunen bij het exploreren van iemands gedachten, gevoelens en ervaringen.
- **Minimaliseer gesloten vragen.** Het antwoord is 'ja' of 'nee'. De inbrenger wordt gereduceerd tot een informatieverschaffer en er wordt weinig diepgang bereikt.

- **Vermijd:**

Suggestieve vragen

(bijvoorbeeld 'Waarom heb je niet gewoon gezegd dat...')

Cocktailvragen

(meer vragen tegelijk waardoor de inbrenger niet meer weet op welke vraag hij moet antwoorden)

Confronterende 'waarom' vragen

(die kunnen het gevoel geven ter verantwoording geroepen te worden)

De ijsberg van McClelland

Vragen boven de waterlijn

Wat heb je gedaan?

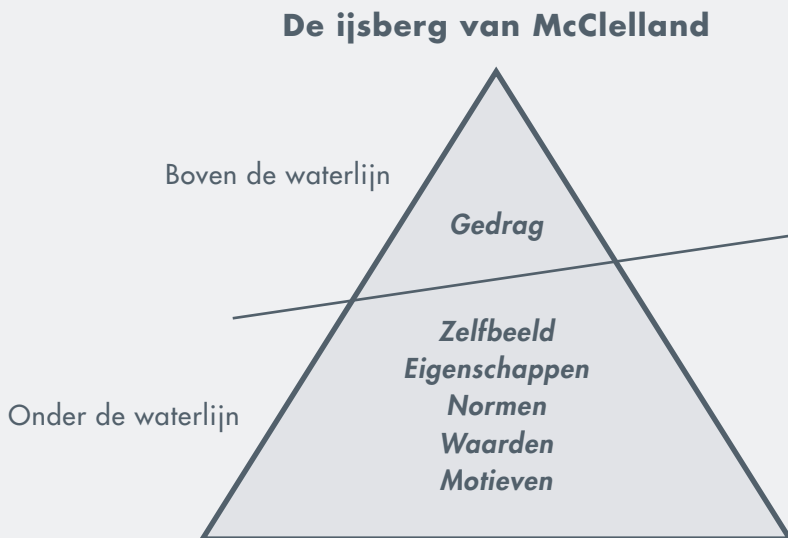
Wat ga je doen?

Welke informatie had je?

Wie zijn er bij betrokken?

Hoe is dat georganiseerd?

Wat was de reactie?



Vragen onder de waterlijn

Naar zelfbeeld:

Hoe zie je jouw rol?

Hoe zien anderen jouw rol?

Wat verwacht je van jezelf ?

Wat is hier lastig aan voor jou?

Naar normen en waarden:

Wat maakt deze kwestie belangrijk?

Wat verwacht je van de ander?

Waar gaat het jou nu eigenlijk om?

Wat zou je teleurstellen?

Naar eigenschappen:

In hoeverre maak je dit vaker mee?

In hoeverre is er een patroon?

Wat is je eerste reactie?

Wat zou jij een ander aanraden?

Naar motieven:

Wat is het belangrijkste?

Waar krijg je energie van?

Wat wil je het liefst bereiken?

Wat zou je verheugen?

Intervisiemethoden

TIJD	STAP
5 min.	<p>Presentatie</p> <p>De inbrenger geeft een korte schets van de situatie en geeft aan welke vragen hij/zij heeft voor zichzelf, met name over: ‘Hoe moet ik hiermee verder gaan, wat zou ik willen en kunnen doen...’</p>
15 min.	<p>Informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle groepsleden schrijven twee vragen op die zij willen stellen aan de inbrenger. • Elk groepslid stelt één vraag (tweede vraag is reserve). • De inbrenger geeft antwoorden.
15 min.	<p>Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elk groepslid schrijft voor zichzelf een ‘diagnose’ op: “Dit is er volgens mij in de kern aan de hand in deze casus en met name het handelen, de twijfel, de positie, de rol etc. van de inbrenger”. • De groep praat, zonder de inbrenger, over wat er volgens de groep aan de hand kan zijn, met de concentratie op de inbrenger.
15 min.	<p>Suggestie en advies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elk groepslid schrijft een kernachtig advies op: “ik denk dat dit (...) in de situatie/ in jouw school als eerste zou moeten gebeuren en jouw rol/ aanpak/ interventie zou daarbij kunnen zijn: (...)” • In een rondje geven de groepsleden hun adviezen aan de inbrenger. Deze kan alleen iets vragen als hem/haar iets niet duidelijk is.
10 min.	<p>Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> • De inbrenger reageert op de adviezen: ‘dit zijn de adviezen die me aanspreken omdat..., dit zijn de adviezen die me vooralsnog minder aanspreken of minder goed bij mij of de situatie passen’. Eventueel kan de inbrenger aangeven wat hij/zij concreet zal gaan doen in de besproken situatie. • Hierna hebben de collega’s misschien de behoefte te reageren op de gegeven motivering.

Met dank aan Wendy Zonneveld voor het verzamelen van de intervisiemethoden.

STAP	BESCHRIJVING	TIJD
STAP 1	<p>Vraagintrodactie</p> <p>Inbrenger introduceert zijn vraag en geeft een beknopte toelichting.</p>	5 min.
STAP 2	<p>Verkenning</p> <p>Groepsleden verkennen de vraag door het stellen van zoveel mogelijk open vragen en benutten daarbij zoveel mogelijk ook dieperliggende interventieniveaus.</p>	10 min.
STAP 3	<p>Roddelen</p> <p>Inbrenger gaat buiten de kring zitten en luistert aandachtig.</p> <p>Groepsleden roddelen met elkaar over de vraag van de inbrenger en over mogelijke achtergronden, oorzaken en oplossingen. Ze vragen zich af: hoe kijkt de inbrenger, wat stuurt zijn gedrag aan, welke overtuigingen liggen er mogelijk onder, wat is er nu zo lastig aan voor de inbrenger, met welke onderliggende waarden/normen kan dit te maken hebben, welke evidenties spreken er uit de antwoorden op onze vragen?</p>	15 min.
STAP 4	<p>Reactie van de inbrenger</p> <p>De inbrenger komt terug in de groep en vertelt zijn ervaringen als waarnemer van de roddelfase. Wat heeft hem geraakt? Wat is opgevallen? Waar kan hij op dit moment niets mee? Welke uitspraken van de deelnemers accepteert hij?</p>	15 min.
STAP 5	<p>Evaluatie</p> <p>Inbrenger en groepsleden kijken terug op de interventie: Wat heeft het de inbrenger opgeleverd? Wat heeft het de groepsleden opgeleverd?</p>	10 min.

Themagecentreerde interactie

(Ruth Cohn)

Het model geeft aan dat er in leer- en samenwerkingsprocessen in gelijke mate gewicht gegeven moet worden aan de mens als individu (Ik), het samenwerkingsproces (Wij), de taak (Het) en de context waarbinnen gewerkt wordt (Globe).

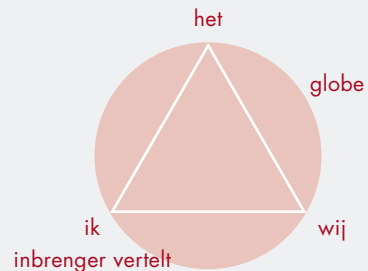
Stap 1 Inbrenger (= ik) vertelt

- Wat is de situatie?
- Waar loop je tegenaan?
- Wat heb je al ondernomen?
- Wat is hierbij lastig voor jou?
- Waar heeft dat mee te maken?



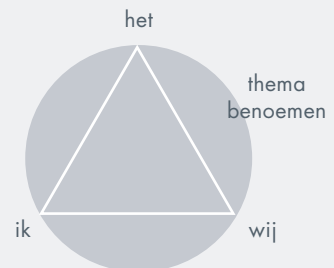
Stap 2 Ervaringen van de groep

Ieder geeft kort aan welke ervaring hij/zij heeft met deze situatie en geeft de betekenis aan van dit thema voor de groep.



Stap 3 Thema benoemen

Als groep maken we een keuze voor het thema. Bedoeling is dat iedereen er iets bij voelt.



Stap 4 Vragen stellen boven de waterlijn

Zie de ijsberg van McClelland op pagina 14.

Stap 5 Vragen stellen onder de waterlijn

Zie de ijsberg van McClelland op pagina 14.

Stap 6 Suggesties en advies

Schrijf op waar jij denkt dat dit in de kern over gaat.

Schrijf op wat jij denkt dat de eerste stap van de inbrenger het beste zou kunnen zijn.

Stap 7 Inbrenger reageert

Stap 8 Eigen opbrengst

Wat leert dit jouzelf?

Wat neem je hiervan mee voor jouw eigen situatie?

De tienstappenmethode

STAP	BESCHRIJVING	TIJD
STAP 1	<p>Vraagintrodactie Inbrenger introduceert zijn vraag en geeft een beknopte toelichting.</p>	5 min.
STAP 2	<p>Formuleren en inventariseren van vragen Groepsleden formuleren voor zichzelf twee (of drie) vragen.</p>	5 min.
STAP 3	<p>Waardering van de vragen De inbrenger waardeert elke vraag met warm/ neutraal/koud, afhankelijk van de mate waarin de vraag de essentie van zijn ingebrachte vraag raakt.</p>	5 min.
STAP 4	<p>Nieuwe vragenronde Kijkend naar de vragen die als 'warm' zijn gewaardeerd, worden daar verdiepende vervolgvragen bij gesteld.</p>	5 min.
STAP 5	<p>Beantwoorden van vragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De inbrenger begint met het beantwoorden van de vragen; eerst de warme vragen, eventueel de andere vragen als die nog van belang zijn. • De groepsleden vragen door. 	15 min.

STAP	BESCHRIJVING	TIJD
STAP 6	Probleemdefinitie De groepsleden formuleren elk voor zich het probleem van de inbrenger: "Mijn probleem is..."	10 min.
STAP 7	Waardering probleemdefinitie Inbrenger waardeert de probleemdefinities met warm/neutral/koud.	5 min.
STAP 8	Probleemdefinitie inbrenger De inbrenger formuleert nu zelf zijn probleem: "Mijn probleem is..."	5 min.
STAP 9	Onderliggende factoren Groepsleden voeren een gesprek over de vraag welke krachten (ook binnen de inbrenger zelf) maken dat het probleem blijft bestaan.	10 min.
STAP 10	Evaluatie Inbrenger en groepsleden kijken terug op intervisieronde: <ul style="list-style-type: none"> • Wat heeft het de inbrenger opgeleverd? • Wat heeft het de groepsleden opgeleverd? 	

E5 - model voor leren als professional(s)

Louis Steenman

Het E5-model is een nuttig instrument voor leidinggevend en voor lerende teams bij intervisie, collegiale consultatie, het systematisch analyseren en aanpakken van problemen of bij het evalueren van projecten.

Het E5-model omvat 5 elementaire stappen van professioneel leren. De vijf stappen kunnen vanuit meerdere invalshoeken worden beschreven: Bijvoorbeeld:

- 1. Wat kenmerkt de leerstap? (divergerend, convergerend, actief, bezinnend, reflectief, ...)*
- 2. Welke vragen zijn ondersteunend in elke leerstap?*
- 3. Wat is, bij elke stap de rol van de begeleider/coach, intervisor, leidinggevende*

Hieronder volgt een korte beschrijving van elke leerstap.

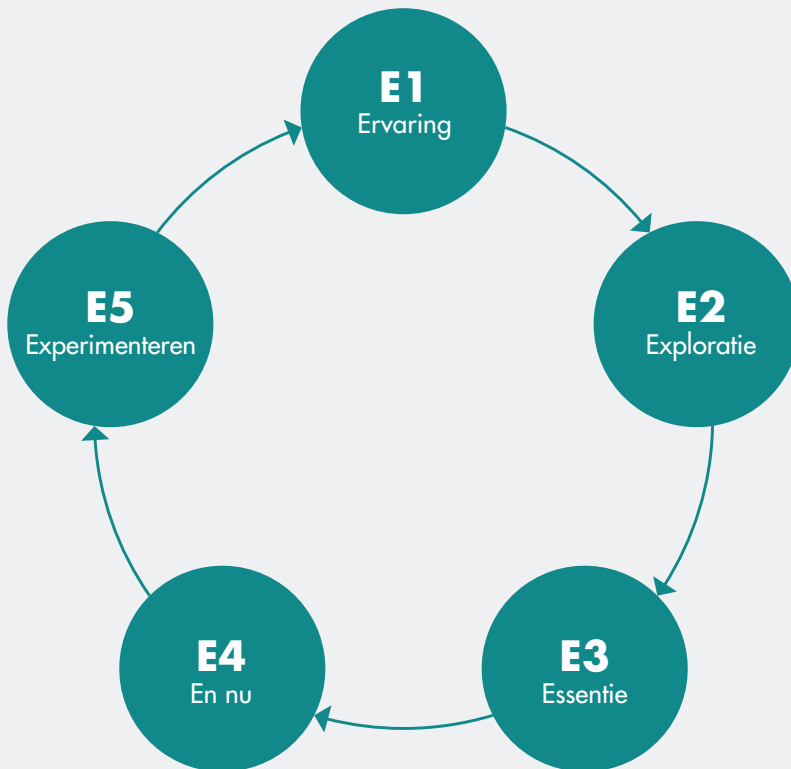
Vooraf

De vijf stappen moeten gezien worden in een leercyclus. Stap vijf introduceert dus een nieuwe cyclus van vijf stappen. De vijf stappen zijn ontleend aan en afgeleid van een groot aantal theorieën en benaderingen. Voordeel is dat tijdens de intervisie gebruik kan worden gemaakt van deze theorieën en benaderingen.

Bijvoorbeeld: leermodel van Kolb; Theory U (Otto Scharmer); 'leren op niveau' (Steenman & Weijers); Transactionele Analyse (TA); 'schillen van de ui' (Bateson); kernreflectie (reflectiecirkel van Fred

Korthagen), miskenningsmatrix (Maarten Kouwenhoven); het EVA-model (exploratie, verdieping, actie); enz....

De vijf stappen met een korte toelichting:



E1: Ervaring

Je doet een ervaring op die je ervaart als problematisch; de ervaring roept frustraties, ongemak en dus vragen op. Het **probleem** en je **vraag** neem je mee naar de intervisie.

De intervisie start met het inbrengen van je **ervaring**, het **probleem** en je **vraag** (of vragen). In de intervisie wordt je vraag samen met de intervisor (en/of met de collega-intervisanten) omgezet in een **onderzoeksvraag**.

E2: Exploratie

Samen met je collega's/intervisanten onderzoek je als inbrenger je onderzoeksvraag in relatie tot je ervaring, de context van de ervaring en het ervaren probleem. Het onderzoek is explorerend en divergerend.

Begeleider: Onderzoek met Open Mind & Open Heart. Stel open vragen, niet autobiografisch.

Onderzoek samen met de intervisant het probleem / de vraag op minimaal drie niveaus:
(of vanuit drie invalshoeken)

1. organisatie of: systeemniveau
2. team of: 'Wat gebeurde', gedrag, ontmoeting, interactie?
3. individu (inbrenger) of: onderstroom (denken, voelen, willen)

Zoek samen met de intervisant ook naar patronen waar het probleem een uiting van is (denk aan scriptmatig handelen van de inbrenger, aan het groepsscript of aan het organisatiescript).

E3: Essentie

De vraag die in deze fase centraal staat is: waar draait het in essentie om?; wat is het knellende punt, wat is de plek der moeite?

Soms helpt een systemische invalshoek om tot de essentie te komen.

De essentie verbindt en omvat de drie (of meer) niveaus (zie hierboven E2).

De essentie geeft een nieuw inzicht, biedt een nieuw perspectief op de vraag.

Deze stap is convergerend, suggestief, uitnodigend.

Belangrijk in deze fase is dat de inbrenger de regie houdt op het formuleren van zijn vraag.

De intervisant herformuleert ten slotte zijn onderzoeksvraag in een persoonlijke leervraag (of een persoonlijke professionele ontwikkelingsvraag).

E4: En nu

Verzamelen van opties, handelingsperspectieven, do's en don'ts, tips.

Intervisie kent bij deze stap verschillende werkwijzen.

- rondje opties
- eerst intervisant aan het woord laten of eerst de collega's
- input van theorie of een deskundige
- benoemen van interventies die het probleem alleen maar vergroten
- roddelen
- enz.

Deze fase wordt afgesloten met de intervisant die benoemt wat hij concreet gaat ondernemen.

Welke opbrengst verwacht hij? Wat denkt hij te leren?

Krachtige voornemens voor acties hebben een onderzoekend karakter, zijn patroon-doorbrekend en omvatten de drie niveaus (zie E2).

E5: Experimenteren

De intervisant gaat actief en reflecterend (reflectie in actie) aan de slag met zijn voornemens.

Experimenterenderwijs. Dat wil zeggen: het gaat om leren en onderzoeken, om oude patronen los te laten zodat iets nieuws mogelijk wordt, om het opdoen van nieuwe ervaringen.

E1: Ervaring

De intervisant doet nieuwe ervaringen op en kan - doorgaans - verdiepend daarover rapporteren in de intervisie en zijn onderzoeksvraag rijker inbrengen.

Stap E-1 en E-5 vinden plaats buiten de intervisiegroep maar maken wel deel uit van het leerproces.

REFERENTIES

Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Bellersen, M., Kohlmann, I. (2016). *Praktijkboek intervisie. Proces + methoden. Meer vermogen door collegiale blik*. Deventer: Vakmedianet.

Beroepsstandaard schoolleiders VO (2014). Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Dorenbosch, L., m.m.v. Bilkes, M. en van der Velden, K. (2016). *Verkenning van Lead en Learn-data. Tranche 1-3*. Verkregen van M. Bilkes en K. van der Velden.

Eindevaluatie Leren Leiderschap Intervisietraject (2017). Utrecht: VO-academie. Verkregen van Monique Janssen.

Hendriksen, J. (2000). *Intervisie bij werkproblemen: Procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Hulsbos, F., Evers, A.T., Kessels, J.W.M. en De Laat, M.F. (2014). *Onderzoeksrapport non- en informeel leren van schoolleiders*. Heerlen: Welten-instituut, Open Universiteit.

Hulsbos, F. A., Langevelde, S. van, Evers, A. (2015). *Eindrapport evaluatie Lead & Learn*. Heerlen: Welten-instituut – Open Universiteit.

Krüger, M.L. & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Den Haag / Utrecht: NRO / VO-raad.

Moerkamp, T. (2014). *Professionalisering, middenmanagers en intervisie*. Notitie in opdracht van de VO-academie. Amsterdam: Centrum voor Nascholing Amsterdam.

Rooijen-Mutsaers, K. van, Ince, D., Rietveld, L. (2014). *Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching?* Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut.

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Oomens, M., m.m.v. van Loon-Dijkers, A.L.C., Felix, C., Pater, C.J. & van Aarsen, E. (2016). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Stammes, N. Een visie op intervisie. In: *Gids voor coaching*, z.j. Verkregen op 20 september 2017 van www.performanceconsultancy.nl.

Swieringa, J., Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Van der Veen, J. (2014). *Het verband tussen de deelname aan intervisiebijeenkomsten en de werkmotivatie van werknemers binnen de gezondheidszorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Verbeek, B. (2017). *De basics van intervisie. Powerpoint-presentatie ten behoeve van Lead & Learn*. Verkregen van de auteur.

Visser, S. & van Teeseling, E. (2014). *Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders*. Utrecht: VO-academie.

Visser, S. (2015). *Leren van Lead & Learn. Effectieve intervisie voor middenmanagers in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-academie.

Visser, S., m.m.v. Nijboer, M., Vermaas, J. (2017). *Visiteren = leren. Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling*. Utrecht: VO-academie.

COLOFON

Dit is een uitgave van de VO-academie, een programma van de VO-raad.

Teksten en interviews Suzanne Visser, Perspect

Met inhoudelijke bijdragen van Marius Bilkes en Kees van der Velden, Hybride Docent; Monique Janssen, MensKracht Advies; Louis Steeman, Ruimte voor ontwikkeling; Brigit Verbeek, Learnovate; Wendy Zonneveld, Aware Coaching & Advies.

Fotografie Dirk Kreijkamp Fotografie, Shutterstock

Ontwerp Osage / Communicatie en ontwerp

Druk Damen drukkers

Oplage 500 exemplaren

Utrecht, november 2017

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

