



Tekst: Milou Meijer

# Intervisie begeleiden

*Het onderwijs is veeleisend en stelt leraren voor tal van uitdagingen. Als begeleider kun je hen met intervisie ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling. Intervisiebegeleider Milou Meijer vertelt hoe je hierbij de diepte induikt én geeft concrete tips.*

Intervisie is een gestructureerde vorm van reflectie die veel wordt ingezet in het onderwijs. Professionals met dezelfde functie, vragen, problemen en uitdagingen gaan bij intervisie met elkaar in gesprek. Eén van de professionals brengt een casus in. De overige deelnemers

stimuleren de casusinbrenger om zijn eigen capaciteiten in te zetten om tot een oplossing te komen. Ze doen dit door kritische en helpende vragen te stellen. Samen onderzoeken de deelnemers wat er 'achter' de vraag van de casusinbrenger ligt, welke factoren een rol spelen. Intervisie stimuleert alle deelnemers tot zelfreflectie, kennisdeling en het zoeken van oplossingen (Bellersen & Kohlmann, 2021). Het doel van intervisie is: het aandragen van oplossingen en handelingsalternatieven.

## Stappen van intervisie

Intervisie verloopt volgens een aantal 'vaste stappen':

1. Terugblik op de vorige intervisiebijeenkomst
2. Inventarisatie en keuze van de intervisievraag
3. Vragenronde (onderzoeken van de casus)
4. Analyseronde
5. Herformulering intervisievraag
6. Adviesronde
7. Evaluatie

## De leraar als 'totale' mens

Het is belangrijk dat één persoon de intervisiegroep in goede banen leidt. In een intervisiegroep met leraren kun je als begeleider deze rol op je nemen. In je begeleiding sla je de brug tussen de professionele houding en de persoonlijkheid van de leraar. Je gaat het gedrag (de houding) van de leraar verbinden met zijn overtuigingen, identiteit, missie en kernwaarden (zijn persoonlijkheid). Zo duik je de diepte in.

Het is goed als de deelnemers de casusinbrenger bevragen op ervaringen en overtuigingen die buiten het werk liggen en op andere (privé)rollen zoals: de vader/moeder, de trainer bij een sportvereniging en de vriend(in). Deze rollen zijn allemaal een belangrijk facet van de leraar als ‘totale mens’. Door hier aandacht aan te geven lukt het een leraar beter zich te ontwikkelen op een manier die bij hem past en om de leraar te worden die hij wil zijn (Meijer et al., 2011).

Als begeleider sla je een brug tussen de professional en de privépersoon

Als je tijdens de intervisie wilt bevorderen dat de groep ‘dieper duikt’, dan kun je daarvoor de logische niveaus van Bateson en Dilts (1973; 1990) gebruiken (zie figuur 1). Veel deelnemers zullen zich met hun vragen in eerste instantie richten op de onderkant van de piramide: de zichtbare handelingen (gedrag en vaardigheden) en de resultaten daarvan, en de rol van de omgeving. Stimuleer de deelnemers dan vragen te stellen die juist gericht zijn op de bovenkant: overtuigingen, identiteit en missie (zingevingsniveau). Een aantal voorbeeldvragen die je hierbij kunt gebruiken zijn:

- Waar geloof je in?
- Welke waarden spelen voor jou een rol bij dit probleem?
- Welk overtuigingen spelen een rol bij het bereiken van jouw doel?
- Welke helpende gedachten heb je nodig om jouw doel te bereiken?
- Hoe wil je zijn?
- Hoe wil je dat anderen jou zien/over jou spreken?
- Welke (super)kracht heb je nodig om dit doel te halen?



Figuur 1: De logische niveaus van Bateson & Dilts (Bron: hetnlpinstituut.nl/bateson-model.)

- Welke bijdrage wil je leveren aan de organisatie?
- Hoe wil je het verschil maken met dit project? Waarom wil je dat?
- Welke impact wil je maken?

Je kunt ook ‘dieper duiken’ door de ‘blinde vlek’ van de casusinbrenger te onderzoeken. Gebruik hierbij het Joharivenster (Luft & Ingham, 1961). Zoals figuur 2 duidelijk maakt, gaat het bij de blinde vlek om gedragingen (kwaliteiten en valkuilen) waarvan de casusinbrenger zich niet bewust is, maar die anderen wel opmerken. Denk bijvoorbeeld maar aan het gebruik van een irritant stopwoordje. Door feedback te vragen aan de andere deelnemers, krijgt de casusinbrenger wel zicht op zijn blinde vlek en wordt de ‘open ruimte’ groter. Dat zorgt voor een betere communicatie binnen het team en meer vertrouwen in elkaar: je weet steeds beter wat je aan elkaar hebt en hoe je elkaar kunt helpen.

	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan anderen	Open ruimte	Blinde vlek
Onbekend aan anderen	Verborgengebied	Onbekend gebied

Figuur 2: Joharivenster. (Bron: nl.wikipedia.org/wiki/Johari-venster.)

Voor ervaren professionals en voor starters

Intervisie, zoals hiervoor beschreven, is zeker geschikt voor professionals die al langer in het vak zitten. Samen met collega’s reflecteren levert meer op dan dat je dit alleen doet. En vaste momenten voor intervisie kunnen zorgen voor vaste momenten van reflectie.

Intervisie is ook geschikt voor startende leraren. Uit onderzoek (Helms-Lorenz et al., 2013; Ingersoll, 2004) blijkt dat zij er baat bij hebben om deel uit te maken van een netwerk met andere leraren. Intervisie is een manier om een netwerk te starten en geeft feedback en steun, iets wat startende leraren vaak missen. Hierdoor wordt hun eenzaamheid verminderd (Fruytier, et al., 2013; Pillen, 2013).

Daarnaast draagt intervisie bij aan het ontwikkelen van de professionele identiteit van leraren, wat hen in staat stelt om met moeilijkheden, spanningen en dilemma’s om te gaan in de klas en binnen de organisatie (Pillen, 2013).

Randvoorwaarden

Hoe geef jij als begeleider op een goede manier vorm aan intervisie? Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om van intervisie een succes te maken?

De belangrijkste voorwaarde om tot leren te komen, is veiligheid (Maas & Mankhorst, 2023). Een veilige sfeer

## Richt de intervisie op knelpunten bij startende leraren

Van Eck et al. (2009) noemen een aantal knelpunten waar beginnende leraren mee te maken kunnen krijgen. Een belangrijk knelpunt is dat er onvoldoende introductie voor leraren is, waardoor zij niet worden ingewijd in de werkomgeving en allerlei **praktische zaken** zelf moet uitzoeken. Ook het **werk in de klas** ervaren starters als anders dan dat ze hebben geleerd in de opleiding. Ze hebben soms problemen met orde houden en vinden het moeilijk om dit te bespreken met collega's. Tot slot spelen er knelpunten op het **werk rondom het primaire proces**. Voorbereidingen en de uitvoering van taken als de ontwikkeling van lesmaterialen, begeleiding van leerlingen, administratie en contacten met ouders kosten hun veel tijd en energie.

Wil je startende leraren helpen om zich gehoord, gezien en welkom te voelen binnen de organisatie? Richt de intervisie dan op deze drie knelpunten. Geef de groep voorafgaand aan de intervisie een van deze onderwerpen en laat hen een casus formuleren die hier betrekking op heeft.

heeft als kenmerken: vertrouwen in elkaar, openheid naar elkaar, de vrijheid voelen om kwetsbaarheid te laten zien, fouten durven maken en kunnen lachen met elkaar. Volgens Maas & Markhorst (2023) is veiligheid een individuele ervaring: wat voor de één als onveilig voelt, kan voor de ander een uitdagende situatie zijn. Om die reden is het lastig om precies te omschrijven aan welke voorwaarden een groep moet voldoen om de veiligheid te waarborgen. Wel zijn er richtlijnen die die daarbij ondersteunend kunnen zijn (Hendriksen, 2001; Bellersen & Kohlmann, 2021; Maas & Markhorst, 2023):

### Maak de groep niet te groot

Een intervisiegroep bestaat idealiter uit vijf tot acht deelnemers en een intervisiebegeleider. Eén van de deelnemers is de casusinbrenger; de andere deelnemers

zorgen ervoor dat de casusinbrenger geholpen wordt bij het reflecteren op zijn vraagstuk. De intervisiebegeleider neemt inhoudelijk geen deel aan de intervisie.

### Let op de groepssamenstelling

Het is belangrijk dat er in de groepssamenstelling rekening gehouden wordt met de hiërarchie. De intervisiegroep moet bestaan uit gelijkgestemde professionals. (Bijvoorbeeld: allemaal leraren, allemaal begeleiders, allemaal leidinggevendenden, allemaal mentoren, enzovoort.) Er zit dus géén leidinggevende binnen een groep leraren.

### Een cursus tot intervisiebegeleider is een aanrader

De intervisiebegeleider kan in principe iedereen binnen de school zijn. Het is wel belangrijk dat diegene niet de beoordelaar is van een van de deelnemers uit de groep. En verder dat hij de structuur van de intervisiemethodiek volgt, de groep stuurt naar kritische vragen die gericht zijn op de bovenkant van de piramide van Bateson & Dilts (zie figuur 1, op pagina 37) en de open ruimte van het Joharivenster vergroot (zie figuur 2, op pagina 37). Om dit allemaal in de vingers te krijgen is een cursus tot intervisiebegeleider aan te raden.

### Stel een intervisiecontract op

Om de leerervaring zo veilig mogelijk te maken, is het een goed idee om een intervisiecontract op te stellen met daarin de afspraken over de intervisie. Het kan enorm helpend zijn als iedereen de intervisie met dezelfde – in het contract vastgelegde – intenties begint. Een voorbeeld van een intervisiecontract is te vinden op [intervisie-begeleiding.nl/downloads](https://intervisie-begeleiding.nl/downloads).

### Houd vast aan methodieken

Intervisie is een beproefd instrument dat met een bepaalde doelstelling wordt gebruikt. Het klinkt soms wat schools, maar het is aan te raden om vast te houden aan intervisiemethodieken. Je bereikt dan echt meer en komt met de hele groep tot verrassende resultaten (Bellersen & Kohlmann, 2021).

### Kies een methodiek die past bij de casus

Er zijn verschillende methodieken die je kunt gebruiken. Bijvoorbeeld: het kernmodel (voor een klassieke intervisie), belemmerende overtuigingen (wanneer de inbrenger zoekt naar welke onbewuste overtuigingen hem in de weg zitten), de incidentenmethode (bij een vervelend incident) en de succesmethode (om te leren van elkaars successen). Kies de methodiek die het beste past bij de casus die wordt ingebracht. In een training tot intervisiebegeleider en door ervaring leer je welke methodieken een oplossing bieden voor het type vraag dat de casusinbrenger stelt aan de groep. (Voorbeelden van methodieken vind je bijvoorbeeld hier: [tinyurl.com/MethodiekenIntervisie](https://tinyurl.com/MethodiekenIntervisie).)



### **Wissel methodieken af**

Bestaat de intervisiegroep al langer? Dan is het aan te raden om af te wisselen met methodieken om de betrokkenheid hoog te houden (Twijningstra, 2017).

### **Help deelnemers bij het opstellen van een intervisievraag**

Voor een waardevolle intervisie is het van belang dat je als begeleider de deelnemers helpt bij het opstellen van een goede leervraag/intervisievraag. Een intervisievraag beschrijft in één of twee zinnen de vraag die de casusinbrenger heeft aan de groep. Bijvoorbeeld: hoe kan ik de samenwerking in mijn werkgroep verbeteren? De casus gaat over een concrete situatie waarin de casusinbrenger tegen dit probleem aanliep. Bijvoorbeeld een situatie waarin de casusinbrenger botste met collega's. De casus, met daaraan gekoppeld een intervisievraag, moet gaan over de casusinbrenger zelf. De vraag moet duidelijk geformuleerd zijn, zodat de deelnemers de casusinbrenger echt kunnen helpen. Is dat niet het geval? Dan is het onmogelijk om de casus goed te onderzoeken en tot een positieve leerervaring te komen. Het wordt dan gissen naar de bedoelingen en betekenissen. Voorbeelden van goede intervisievragen binnen het onderwijs zijn bijvoorbeeld: welke mindset heb ik nodig om de orde in mijn klas te verbeteren? Of: hoe kan ik omgaan met de hoge werkdruk?

Een veelvoorkomend probleem bij startende intervisiegroepen is dat er geen intervisievraag of casus wordt

ingebracht. De reden is vaak dat deelnemers nog niet bekend zijn met intervisie en bang zijn om zichzelf bloot te geven. Mijn ervaring is dat dit snel verbetert (na één tot twee intervisies).

Je kunt met een startende intervisiegroep samen zoeken naar een rodedraadcasuïstiek: een casus die gaat over veelvoorkomende problemen of vraagstukken in het onderwijs. Bijvoorbeeld: het omgaan met lastige leerlingen, het voeren van moeilijke oudergesprekken of het samenwerken met collega's.

### **Intervisie: ook voor begeleiders**

Het kan ook waardevol zijn om met andere begeleiders een intervisiegroep te starten. Bijvoorbeeld met een groep ib'ers, jonge-kindspecialisten of beeldbegeleiders binnen het schoolbestuur.

Er gelden voor jullie als begeleiders natuurlijk andere vraagstukken dan voor leraren. Het kan dan helpend zijn om eerst samen op een rijtje te zetten met welke lastige en urgente onderwerpen je in het werk te maken krijgt en waar je dus in de intervisie aandacht aan kunt gaan besteden. Verder sorteert intervisie het meeste effect wanneer de groep regelmatig samenkomt. Afhankelijk

*Bij de start zijn deelnemers vaak bang zich bloot te geven*



*Tip van de redactie! Lees het artikel 'Leren van en met elkaar. Intervisie' uit mei 2021, over intervisie in het voortgezet onderwijs. Je vindt het in de materialenbank op lbbo.nl.*

van de werkzaamheden van eenieder (en de problemen en dilemma's waar jullie tegenaan lopen) kun je denken aan vier tot acht keer per jaar – of zelfs vaker.

### Organisatiedoelen borgen

Intervisie wordt traditioneel meestal ingezet als (individueel) ontwikkelingsinstrument. Het is dan een tool om de deskundigheid van professionals te bevorderen en hun intrinsieke motivatie te vergroten. Maar tegenwoordig wordt intervisie ook steeds vaker gebruikt bij organisatieverandering of het bereiken van organisatiedoelen. Je kunt dan bijvoorbeeld veranderprocessen, nieuwe onderwijstheorieën of bepaalde cursussen bespreken in de intervisiegroep.

*Binnen een basisschool heeft een trainer een training gegeven over timemanagement. De leraren zijn enthousiast en willen hier graag mee aan de slag. Ze besluiten iedere vier weken bij elkaar te komen in kleine groepen voor intervisie. Tijdens de intervisie bespreken de deelnemers de problemen waar ze tegenaan lopen als het gaat om timemanagement. Ze pakken de theorie er soms bij, bevragen elkaar over de inhoud van de training en blijven zo actief aan de slag met de geleerde stof.*

Intervisie kan dus ook worden ingezet om te reflecteren op wat er is geleerd vanuit de theorie en hoe je dat toe wilt passen in de praktijk. Zo zorg je voor het borgen van vernieuwingen.

### Literatuur

- Bellersen, M., & Kohlmann, I. (2021). *Praktijkboek intervisie: meer vermogen door helpende handen* (3e dr.). Boom Uitgevers.

- Bateson, G. (1973). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology*. Paladin.
- Dilts, Robert. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Dilts Strategy Group.
- Fruytier, B., Goorhuis, L., & Montessori, N. (2013). *Project aantrekkelijke scholen. Deelproject 1: Verbetering inductiefase beginnende leraren* [Project attractive schools, part 1: Improvement of teacher induction]. HU University of Applied Sciences Utrecht.
- Helms-Lorenz, H., Slof, B., & Van de Grift, W. (2013). First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes. *European Journal of Psychology of Education*, 28, 1265-1287.
- Hendriksen, J. (2001). *Begeleid intervisie model: Met 20 oefeningen en checklists*. Uitgeverij De Boeck hoger en universitair onderwijs.
- Ingersoll, R. (2004). Four myths about America's teacher quality problem. In M. Smylie & D. Miretzky (Eds.), *Developing the teacher workforce: The 103rd yearbook of the National Society for the Study of Education* (pp.1-33). University of Chicago Press. <https://www.gse.upenn.edu/pdf/rmi/FourMyths.pdf>
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. *Human Relations Training News*, 5(1), 6-7.
- Maas, M., & Markhorst, A. (2023). *Het coachen van peer learning in de gezondheidszorg*. 20/10 Uitgevers.
- Meijer, P. C., De Graaf, G., & Meirink, J. (2011). Key experiences in student teachers' development. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 17(1), 115-129. <https://doi.org/10.1080/13540602.2011.538502>
- Pillen, M. T. (2013). Professional identity tensions of beginning teachers. [Phd Thesis 1 (Research TU/e / Graduation TU/e, Eindhoven School of Education)]. Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR758172>
- Twijnstra, P. (2017). De intervisiebegeleider balanceert. *Coachlink magazine* 6. [https://www.petatwijnstra-coaching.nl/pdf/intervisie/CLM6\\_Twijnstra\\_De\\_intervisiebegeleider\\_balanceert.pdf](https://www.petatwijnstra-coaching.nl/pdf/intervisie/CLM6_Twijnstra_De_intervisiebegeleider_balanceert.pdf)
- Van Eck, E., Glauvé, M. & Oud, W. (2009). *Voortijdig vertrek van startende docenten. Hoe komt 't en wat is er aan te doen? Werkboek*. SCO-Kohnstamm Instituut.



### Milou Meijer

*Milou Meijer werkt als onafhankelijk intervisiebegeleider. Vanuit het bureau Intervisie-Begeleiding (intervisie-begeleiding.nl) begeleidt zij jaarlijks zo'n honderd intervisies. Ze focust in haar ondersteuning onder meer op professionalisering van deelnemers en veranderprocessen binnen organisaties. In de trajecten draait het om verbinding van deelnemers onderling, verdieping van kennis en kunde en verbreding van inzichten.*