

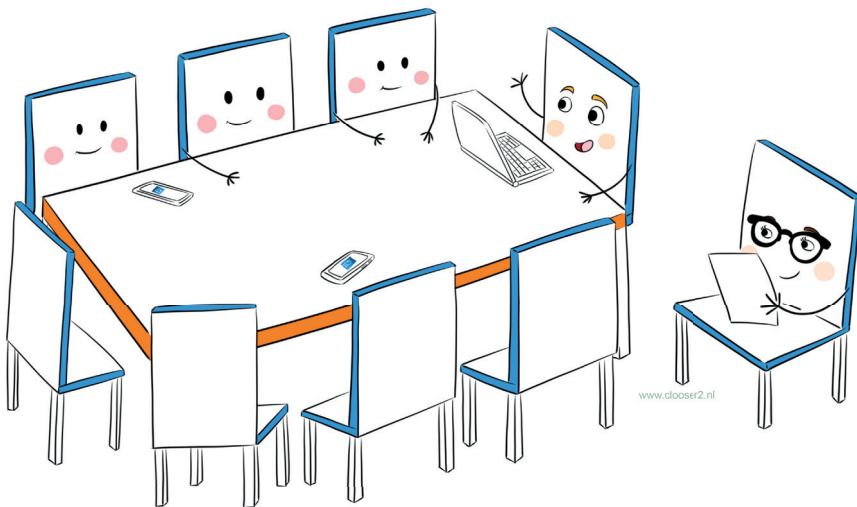
REFLECTIEVE INTERVISIE

Handboek voor systemische reflectie

Karien Cloostermans

REFLECTIEVE INTERVISIE

Handboek voor systemische reflectie



Tweede druk, 2022
Uitgegeven in eigen beheer door opleidingsinstituut Clooser2
Alle rechten voorbehouden

www.clooser2.nl

Illustraties: Maryana Luzardo
Boekverzorging: Eva Chochlakaki
Productie: Brave new books
© 2022, Karien Cloostermans
info@clooser2.nl
Copyright

Alle rechten voorbehouden

Uit deze opgave mag uitsluitend iets verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Speciale dank gaat uit naar mijn lief.
'Een expert is iemand die alle fouten al gemaakt heeft.'
Dank voor je eindeloze geduld.

Voorwoord

Persoonlijke ervaringen in mijn werkende leven hebben me wijze lessen geleerd. Met vallen en opstaan leerde ik dat niet *mijn* ideaalbeeld wezenlijk is. De essentie zit in datgene wat we samen voor elkaar krijgen; als team. Om dat te leren heb ik alle emoties doorlopen; teleurstelling, boosheid, verdriet, machteloosheid en schaamte. Momenten waarop ik me in de steek gelaten voelde, me tekortgedaan voelde en de ervaring had weggepest te worden, wisselden elkaar af met periodes waarin ik veel voldoening en uitdaging in mijn werk vond. Op deze momenten straalde ik en vond mijn gedrevenheid een uitweg.

Ik heb mij verbaasd over de grote verschillen tussen de wijze waarop ik werkplekken heb ervaren. Ik dacht eerst dat dit lag aan de plek waar ik werkte, aan de mensen waar ik mee samenwerkte en aan de omstandigheden waarin ik terecht kwam. Ik werkte hard, probeerde het goed te doen en deed mijn best om aardig te zijn. Hoe kon het dan soms toch zo moeizaam lopen op mijn werk? Ik merkte dat er collega's waren waar iedereen graag mee werkte. Ik probeerde te ontdekken wat zij anders deden dan ik. Hun kracht was dat zij anderen lieten stralen en het beste in ánderen naar boven haalden. Zij werden mijn voorbeelden. Ik besloot mijn focus te verleggen van mezelf naar anderen en naar het team. Vanaf dat besluit, veranderden mijn ervaringen.

Dat klinkt gemakkelijker dan het was. In mijn hoofd klonk het namelijk een stuk eenvoudiger dan de praktijk mij liet ervaren. Langzamerhand kwam ik erachter dat mijn gedrag niet altijd effectief was voor anderen binnen het team en dat ik niet altijd de teamspeler was die ik dácht te zijn. Mijn gedrag had niet altijd een positieve impact op onze interactie en samenwerking. Kortom: mijn focus was soms meer gericht op mijn eigen beleving, zoals het goed willen doen of de eigen normen die ik van huis uit had meegekregen, dan het samen bereiken van onze gezamenlijke ambitie. Het grappige is dat ik deze omslag pas kon maken toen ik mezelf beter leerde kennen, of beter gezegd; mijn eigen automatismen begreep. Ik werd me bewust van mijn kwetsbaarheden en mijn kracht, de dingen die ik met links deed en de lastige dingen die ik maar niet onder de knie leek te krijgen en ik zag dat ik zélf degene was die kon kiezen voor een nieuwe aanpak. Deze bewustwording raakte mij en werd iets waar ik professioneel mee leerde omgaan. Hoe beter ik mezelf leerde kennen, hoe natuurlijker het werd om mezelf te accepteren, mijn gedrag aan te passen en me in te zetten voor de gezamenlijke ambitie.

Mijn nieuwe focus: '*Hoe kan ik de ideale collega zijn?*' betekent niet dat ik me opoffer voor de ander, extra aardig ben of problemen voor hen oplos. Pas als ik afstem op wat mijn collega nodig heeft om tot diens recht te komen, is de verbinding mogelijk waarin we er samen wérkelijk kunnen zijn voor de cliënt, de leerling of de patiënt of voor wie we ook een collectieve ambitie hebben. Op deze visie is 'Reflectieve intervisie' gebaseerd.

Ervaringen

Onderwijsgroep Buitengewoon, team Impuls

Het team van Impuls (voortgezet speciaal onderwijs) heeft jarenlang gewerkt met 'intervisie voor teams', de voorloper van 'reflectieve interventie' met als doel om de professionele samenwerking te bevorderen. De wens was om alle teamleden de expertise die daarvoor nodig is, onder de knie te laten krijgen én te integreren in de praktijk. Zonder prestatiedruk.

In 2009 gingen we samen aan de slag met het ontwikkelen van cyclische interventie. Iedereen deed mee, vandaar de naam 'Intervisie voor teams.' We ontdekten dat het snél willen oplossen van problemen een belemmering was om gedrag te willen en kunnen veranderen. Reflectie bleek effectiever en het terugkerende ritme had als voordeel dat er óók tussen de intervies door aandacht bleef voor persoonlijke ontwikkeling. Na elke evaluatie behielden we datgene dat werkte en namen we afscheid van de aspecten die niet effectief waren. Zo is de 'praktijkstap' ontstaan; het oefenen met een concrete, herhaalbare actie en ontdekten we dat een concrete casus die inzoomt op 'die éne seconde' de ingang is tot het innerlijk proces in jezelf; de plaats waar reflectie de thuisbasis heeft. Al doende ontwikkelden we handige overzichten, video's en stappenplannen omdat theorie daarmee praktisch hanteerbaar werd. We hadden het verlangen om onze communicatie, gedrag en taalgebruik af te stemmen op onze collectieve ambitie en dat is gelukt! Het effect was dat er steeds meer diepgang ontstond tijdens de interventie en, –belangrijker nog– in de samenwerking. Thijs van Montfort, adjunct-directeur Impuls kijkt daar nu op terug:

"Wij kijken met volle tevredenheid terug op dit traject en plukken er nu nog steeds de vruchten van. De werksfeer in het team is open, veilig, positief en gefocust op de inhoud. Vanuit het team is dit geborgd door een document op te stellen over wat wij verstaan onder professionele samenwerking en wat we hierin van elkaar verwachten, los van de functie die iemand heeft. Dit wordt ook met nieuwe collega's besproken, al tijdens de sollicitatieprocedure. De cultuur die we samen hebben opgebouwd, wordt gekoesterd en levend gehouden door er continu bewust mee om te gaan. Goed om te constateren dat de positieve cultuur zo een constante factor in ons werk is geworden en gebleven."

RTC Basisonderwijs Zuid-Limburg

Frank Bruijbergen, coördinator RTC Basisonderwijs Zuid-Limburg zegt hierover: *"In 2018 zijn drie besturen voor Primair Onderwijs in Zuid-Limburg gestart met interventie voor leidinggevend. Het doel was om te komen tot nieuw inzicht over eigen communicatie, samenwerking en systemisch inzicht in eigen processen en van dááruit ook op processen op systeemniveau van teams en organisatie. De werkwijze 'reflectieve interventie' biedt ons hiervoor alle handvatten en structuren. De deelnemers aan het traject keken met tevredenheid terug. Dit heeft ertoe geleid dat reflectieve interventie in de jaren daarna een vast onderdeel werd voor professionalisering van leidinggevend van 20 schoolbesturen in Limburg. Via een platform kunnen leidinggevend zich daarvoor opgeven. Leidinggevend komen met leidinggevend van ander schoolbesturen in contact. Dit maakt het traject nog krachtiger doordat zij boven-bestuurlijk leren van én met elkaar."*

'Reflectieve interventie' blijft werk in uitvoering. Dat geldt ook voor de wijze waarop mijn eigen reflectieve leerweg verliep. In dit boek neem ik jullie mee op deze avontuurlijke weg. Dat is soms misschien een beetje eng. Je kwetsbaarheid ervaren kan soms voelen als de arena uit de volgende tekst. Bedenk dan dat, als het tegenzit of je denkt te falen, je in elk geval grote moed hebt getoond.

De man in de arena

*Het is niet de criticus die telt;
niet degene die erop wijst waarom de sterke man struikelt,
of wat de man van de daad beter had kunnen doen.*

*De eer komt toe aan de man die daadwerkelijk in de arena staat,
zijn gezicht besmeurd met stof, zweet en bloed;
die zich kranig weert;
die fouten maakt en keer op keer tekortschiet,
omdat dat nu eenmaal onvermijdelijk is.*

*Die desondanks toch probeert iets te bereiken;
die groot enthousiasme en grote toewijding kent;
die zich helemaal geeft voor de goede zaak.*

*Die, als het meezit, uiteindelijk de triomf van een grootse
verrichting proeft, en die, als het tegenzit en als hij faalt,
in elk geval grote moed heeft getoond...*

Uit de toespraak van **Theodore Roosevelt**, 'Burgerschap in een republiek',
23 april 1910, Sorbonne, Parijs (vertaald)

Ik wens je, samen met je intervisiegroep, een speels, uitdagend avontuur, de moed om te vallen en na elke ervaring wat krachtiger op te staan. Geniet onderweg ook van de arena, hoe spannend ook, en ontdek hoeveel leuker een avontuur wordt als je elkaar overeind helpt en er samen voor gaat.



Vorbereitung

Algemene inleiding

Opleiding tot intervisievoorzitter en intervisiedeelnemer

'Reflectieve intervisie' is ontwikkeld door opleidingsinstituut Clooser2 onder de naam 'Intervisie Foocus2'. Je kunt er opgeleid worden in verschillende intervisierollen: intervisievoorzitter, –deelnemer, –mentor en –begeleider. Dit boek combineert de opleiding voor intervisievoorzitter en –deelnemer. Je vindt de leerdoelen van beide rollen bij de start van elk hoofdstuk. De visie is gebaseerd op het uitgangspunt dat zelfontwikkeling wordt versterkt door het je eigen maken van beide rollen in intervisie. De theoretische achtergrond is voor deze rollen grotendeels gelijk; je past de theorie alleen toe vanuit andere intervisieposities.

Reflectieve intervisie

Intervisie is een georganiseerd gesprek tussen een groep vakgenoten of professionals. Daarover is iedereen het wel eens. Ik heb ervaren dat daar in de praktijk op veel verschillende manieren invulling aan wordt gegeven. Soms vindt er meer '*collegiale consultatie*' plaats; een gesprek dat gericht is op probleemoplossing en advisering. In dat geval is de focus van het onderzoek voornamelijk gericht op wat er buiten jezelf gebeurt.

Bij reflectieve intervisie richt het onderzoek zich op de *ervaring* van de inbrenger. Het onderzoek start bij het moment dat de inbrenger van de casus iets meemaakt. Dit concrete moment, – *die éne seconde* – is de ingang tot het ontdekken van diens systemische wereld. Met wat je dáár ontdekt heb je goud in handen, want dit innerlijke systeem zet alle domino-steentjes van interactie en samenwerken in werking. Goud ligt diep onder de grond. Reflectie geeft je zicht op de diepte in jezelf en helpt je jouw innerlijke goud te vinden. Commitment verankert dit resultaat waardoor het goud blinken kan in de schoonheid van je handelen, want dit innerlijke systeem heeft impact op je interactie met anderen, op de wijze waarop je samenwerkt én op de wijze waarop je deel uitmaakt van je werkomgeving. Dáár ligt goud op je te wachten. Dáár heb je invloed, want daar kun jij bepalen hoe jij je verhoudt tot de wereld waarvan je deel uitmaakt. Dit effect versterk je vele malen wanneer je deze ontdekkingsreis samen met je collega's aangaat, want zij zien jouw ervaring vanuit een ander perspectief en kunnen je de bedding bieden om het soms ongemakkelijke proces van zelfreflectie aan te gaan; je leert mét en ván elkaar. Je oefent de (nieuw) opgedane inzichten, door ze in de praktijk met regelmaat te oefenen.

Opbouw boek

De opbouw van het boek is gelijk aan de opbouw van de opleiding voor intervisievoorzitter en –deelnemer. Je kunt, net als in deze opleidingen, starten met een inventarisatie van je persoonlijk leiderschap. Daarmee breng je je beginsituatie in kaart. Aan het einde van het doorlopen van dit boek en het intervisietraject kun je een leerverslag maken over je persoonlijke ontwikkeling. Dat doe je door je ontwikkeling vanaf het startmoment te beschrijven.

Praktische tool

Aan het einde van dit hoofdstuk vind je het hulpmiddel ‘**Inventarisatie persoonlijk leiderschap**’.

In het hoofdstuk ‘*Vorbereiding*’ vind je informatie over de opzet van de opleiding, het gebruik van de verschillende hulpmiddelen en informatie over het intervisiecontract.

Hoofdstuk 1 tot en met 5 bevat theorie die ondersteunend is aan de ontwikkeling van je intervisierol ‘*voorzitter*’ of ‘*deelnemer*’. De theorie is gebaseerd op 5 intervisiecycli met de volgende thema’s;

- › Structuur en opzet
- › Professionele communicatie
- › Overtuigingen en posities in communicatie
- › Systeemdenken, verbale en non-verbale communicatie
- › Cyclisch proces, reflectie en vooruitblik

Het hoofdstuk ‘*Evaluatie*’ gaat in op de afsluiting van het intervisietraject en de opleiding.

Hulpmiddelen en overzichten

In dit boek wordt gebruikgemaakt van een aantal hulpmiddelen. Het doel daarvan is om je te helpen de theorie overzichtelijker te maken en alles wat je leert toepasbaar te maken in de praktijk.

Overzichten, hulpmiddelen en stappenplannen

In de teksten wordt verwezen naar overzichten, hulpmiddelen en stappenplannen. Je kunt ze tijdens intervisie gebruiken ter ondersteuning van het reflectieproces. Daarnaast zijn ze bedoeld als praktische handvatten om in de praktijk te gebruiken zodat je alles wat je hier leert kunt blijven toepassen op elk moment dat je communiceert, samenwerkt en bezig bent met zelfontwikkeling. Aan het einde van elk hoofdstuk vind je de bijbehorende documenten. Achter in het boek vind je de inhoudsopgave waarin alle documenten in blauw zijn aangegeven.

App Fococus2

Ook wanneer je leerstijl je vliegensvlug naar hoofdstuk 1 leidt omdat je metéén wilt beginnen, nodig ik je uit om eerst de app Fococus2 te downloaden. Neem in elk geval even de tijd om te ontdekken waar de *Motivator* en de *video’s* staan in de app Fococus2. De rest ontdek je vanzelf wanneer je het boek gaat lezen. Het gebruik van de ‘*Motivator*’ wordt in hoofdstuk 1 uitgelegd. Robin is de figuur in de tekeningen die de teksten helpt visualiseren.

🔧 Praktische tool

| Je vindt de app 'Foocus2' in Googleplay en in de App Store.

▶ Video's

| In dit boek wordt verwezen naar **video's**. Deze vind je in de app Foocus2.

Vorbereitung intervisietraject

Leerdoelen voorzitter

- › Je hebt aandacht voor wat intervisie inhoudt
- › Je weet welk doel je met intervisie kan bereiken
- › Je bent bekend met intervisie volgens de methode 'reflectieve intervisie'
- › Je demonstreert dat je de app Foocus2 (uitspraak: Foocus two) kan gebruiken
- › Je begrijpt hoe de planning rondom de intervisiecyclus eruitziet
- › Je stelt het startpunt van je persoonlijk leiderschap en persoonlijke leerdoelen voor het traject vast met het verslag 'Inventarisatie persoonlijk leiderschap'

Algemene leerdoelen voor het hele traject

- › Je formuleert doelen om focus aan je leerproces te geven
- › Je hebt aandacht voor de structuur van de intervisiebijeenkomst en de te doorlopen fasen
- › Je implementeert structuur en regelmaat tijdens de intervisiebijeenkomst
- › Je creëert een klimaat waarin de basisvoorwaarden voor intervisie worden toegepast
- › Je begrijpt het belang van een reflectieve houding
- › Je stimuleert een reflectieve houding bij groepsleden, ten opzichte van jezelf en van anderen
- › Je legt de verbinding tussen het inzicht uit de intervisiecasus en het oefenen van nieuw gedrag middels de praktijkstap
- › Je begeleidt de groepsleden in het formuleren van de praktijkstap
- › Je stimuleert groepsleden om zich te committeren aan het oefenen van de praktijkstap
- › Je ontwikkelt voorbeeldgedrag door nieuw gedrag te internaliseren met het oefenen van je persoonlijke praktijkstap tussen intervisiebijeenkomsten
- › Je legt de verbinding tussen het geleerde in de cursus en je professionele ontwikkeling middels de reflectieopdracht

Leerdoelen deelnemer

- › Je hebt aandacht voor wat intervisie inhoudt
- › Je weet welk doel je met intervisie kan bereiken
- › Je bent bekend met intervisie volgens de methode 'reflectieve intervisie'
- › Je begrijpt hoe je de app Foocus2 kan gebruiken

- › Je begrijpt hoe de planning rondom de intervisiecyclus eruitziet
- › Je stelt het startpunt van je persoonlijk leiderschap en persoonlijke leerdoelen voor het traject vast met het verslag ‘Inventarisatie persoonlijk leiderschap’

Algemene leerdoelen voor het hele traject

- › Je brengt voor elke intervisie een casus en reflectieve leervraag in
- › Je hecht waarde aan actieve participatie in intervisie
- › Je neemt een reflectieve houding aan in intervisie
- › Je formuleert een concrete praktijkstap voor jezelf
- › Je committeert je aan het oefenen van de praktijkstap

Als voorbereiding op het intervisietraject bestudeer je de theorie behorend bij deze cyclus.

- › Opbouw intervisiecyclus
- › Intervisiecontract

Opbouw intervisiecyclus

Met in verhouding weinig tijd en energie blijf je met ‘*reflectieve intervisie*’ systematisch afstand nemen van dagelijkse routine en kun je blijven afstemmen en bijsturen. Je vergroot het ervaren van zinvolheid en blijft energiek en gemotiveerd. Ontdaan van haast kan reflectieve intervisie een oase van rust en ruimte zijn, in plaats van een plek waarin je iets moet bereiken. Hier kun je samen transformeren en je inzichten vertalen naar helpende acties en een houding ontwikkelen waarmee je het beste in elkaar naar boven haalt. Reflectieve intervisie blijft *werk-in-uitvoering*. Dáárin ligt de kracht; het proces van gezamenlijke aandacht voor reflectie, afstemming en innerlijke ontwikkeling én de vertaling van inzichten in nieuw gedrag.

Cyclisch proces

Cyclische aandacht maakt het eenvoudiger om bewust te blijven. Je zou het cyclische proces kunnen vergelijken met een zwerm vogels die continu op elkaar afstemmen zodat ze in één formatie kunnen vliegen. De signalen die je ontvangt –het inzicht uit intervisie– vertaal je meteen naar je vliegbewegingen. Op het einde van dit hoofdstuk vind je een afbeelding van het cyclisch proces. Dit zijn de stappen van het cyclisch proces:

Intervisiecyclus

- › Voorbereiding
- › Coachingsbijeenkomst (alleen voor voorzitter)
- › Intervisiebijeenkomst
- › Praktijkstap
- › Reflectieverslag

Voorbereiding

Je bestudeert het hoofdstuk behorend bij deze cyclus. In de opbouw van de theorie van dit boek zit een bewuste opbouw van thema’s. Daarom adviseer ik je deze volgorde aan te houden in het intervisietraject.

Coachingsbijeenkomst

Alléén de voorzitter volgt de coachingsbijeenkomsten en geeft de leerdoelen vooraf door aan de begeleider. Het doel is om de voorzitter voor te bereiden en te coachen in diens rol als leider van het intervisieproces. Hier is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en het ontwikkelen van een voorbeeldrol in professionele communicatie, –samenwerking en handelen vanuit gezamenlijke doelen. De coachingsbijeenkomst wordt begeleid door een supervisor, coach of een oud-voorzitter (mentor).

Intervisiebijeenkomst

Het doel is training-on-the-job. De voorzitter begeleidt de intervisie en spreekt bij de start van het traject met de coach af wanneer die bij de intervisie aanwezig is. Samen stemmen jullie over de coachingstijl af en na afloop bespreek je het verloop van de intervisie.

Praktijkstap

Aan het einde van de intervisie vertaalt ieder diens eigen opgedane inzicht naar het oefenen van een concrete, herhaalbare actie en oefent deze tussen de intervisies door. Het doel is om het inzicht te verankeren in een nieuwe handelswijze of–bewustzijn.

Reflectieverslag

Iedereen maakt na afloop van de intervisie een reflectieverslag vanuit de eigen rol en ervaring als inbrenger, deelnemer of voorzitter.

Intervisiecontract

Het doel van het intervisiecontract is om veiligheid te creëren en de intentie naar elkaar uit te spreken dat je bereid bent om je in te zetten voor het reflectieve intervisieproces. Voorafgaand of tijdens de eerste intervisie ondertekent elk intervisielid het contract. Je bevestigt hiermee het commitment dat je gedurende een afgesproken periode van intervisie met elkaar aangaat. Daarvoor heb je elkaar, elkaars inbreng en betrokkenheid nodig. Je zou kunnen zeggen dat je met het intervisiecontract de wederzijdse afhankelijkheid formaliseert.

Voorzitter

Het opmaken van het contract wordt doorgaans door de voorzitter geïnitieerd. Check of je vooraf met je intervisiegroep en, indien van toepassing, met je organisatie, over de inhoud van het contract kunt afstemmen. Ook de supervisor of coach tekent het contract. Je kunt het –eventueel aangepaste– intervisiecontract vóór de eerste bijeenkomst aan je groep mailen zodat zij het vooraf kunnen lezen. Nodig uit om vragen vooraf aan je te stellen. Bij de start van de eerste intervisie wordt het intervisiecontract door alle groepsleden ondertekend. Maak na ondertekening een digitale scan en mail het contract naar alle groepsleden.

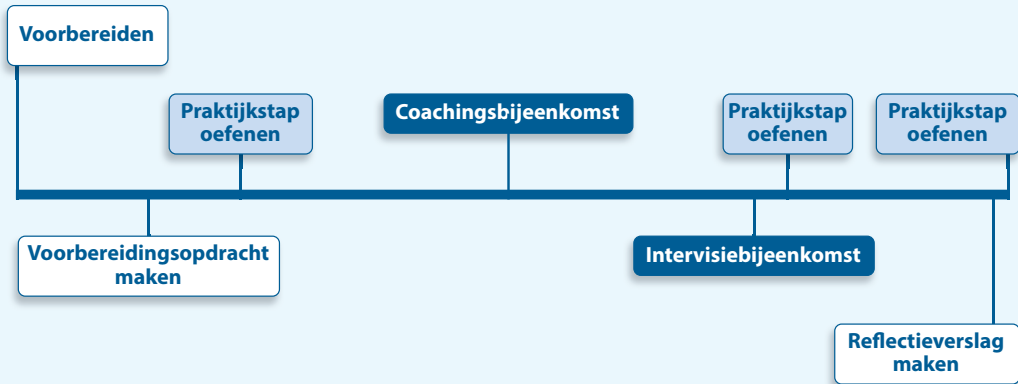
Praktische tool

| Aan het einde van dit hoofdstuk vind je een ‘**Voorbeeldcontract**’.

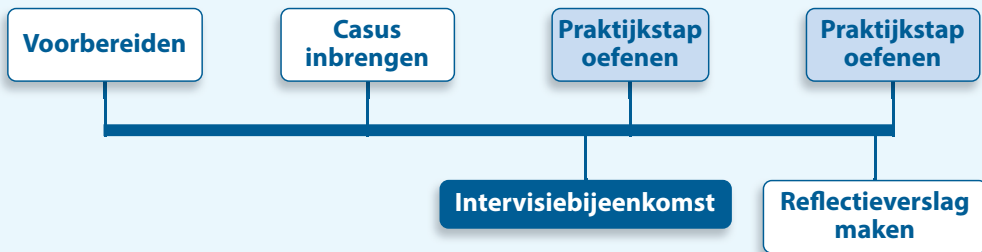
*Wat wij het begin noemen is vaak het einde en iets eindigen is iets beginnen.
Het einde is waar we mee starten.*

T. S. Eliot, Amerikaans-Brits schrijver,
literatuurcriticus en Nobelprijswinnaar literatuur (1948) 1888-1965

Intervisiecyclus Voorzitter



Intervisiecyclus Deelnemer



Inventarisatie Persoonlijk Leiderschap

Bij de start van het intervisietraject kun je dit overzicht gebruiken om je persoonlijk leiderschap in kaart te brengen. Aan het einde van het traject kun je een leerverslag maken met betrekking tot je ontwikkeling, door aan de hand van je beginverslag terug te kijken op dezelfde vragen.

Zelfontwikkeling en zelfreflectie

- 🕒 Wie ben ik?
- 🕒 Waar sta ik voor?
- 🕒 Wat motiveert mij?
- 🕒 Wie is de persoon achter [je functie]?

Visie en ambitie

- 🕒 Wat wil ik?
- 🕒 Wat is mijn visie op mijn ontwikkeling?
- 🕒 Wat zijn mijn doelen en ambitie?
- 🕒 Wat voor collega ben ik?
- 🕒 In welke omgeving kom ik tot mijn recht?
- 🕒 Wat is mijn visie op [sector waar je werkt]?
- 🕒 Wat is mijn missie?
- 🕒 Wat is de [team/organisatie] visie?
- 🕒 Hoe sluit mijn persoonlijke visie daarop aan?
- 🕒 Hoe sluit ik hiermee aan op de [team/organisatie] visie?
- 🕒 Wat zijn de doelen van mijn [team/organisatie]?
- 🕒 Welke persoonlijke leiderschapsstijl heeft mijn [team/organisatie] nodig?

Persoonlijke leiderschapsvaardigheden

- 🕒 Wat kan ik?
- 🕒 Wat doe ik?
- 🕒 Met welke vaardigheden draag ik bij?
- 🕒 Wat vraagt nog om ontwikkeling?
- 🕒 Welke strategieën zet ik in?