

Phien Kuiper

Een cursus intervisie: leiden en laten leiden



Phien Kuiper

1. Inleiding

Onlangs heb ik met mijn collega Hanneke Elich een vijfdaagse TGI-cursus gegeven, *Intervisie: collega's onder elkaar, leiderschap onder gelijken*. Het onderwerp, intervisie en TGI, ligt mij na aan het hart; intervisie vanuit het oude onderwijskritische ideaal dat de leraar zichzelf overbodig maakt, en TGI met de rijkdom aan mogelijkheden voor intervisie die ik in de literatuur over intervisie niet terugvind (zie ook Kuiper 2002).

Intervisie is als begrip niet eenduidig, onder deze noemer gaan veel verschillende activiteiten schuil, waarbij methodes om werkproblemen aan te pakken het belangrijkste lijken te zijn (zie ook Hendriksen en De Wit 2004).

Om misverstanden te voorkomen maak ik altijd expliciet wat naar mijn mening minimale kenmerken van intervisie zijn. In de eerste plaats voltrekt intervisie zich onder gelijken – collega's, beroepsgenoten –, die afspraken maken over het doel van de bijeenkomsten en over de manier waarop ze willen werken aan vraagstukken uit hun beroepspraktijk. Intervisie vindt plaats binnen een kader – een beroepsverband, een organisatie – dat mede bepaalt welke afspraken er nog meer gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld over de samenstelling van de groep, de duur van een intervisiegroep, frequentie van de bijeenkomsten, open- of geslotenheid, rapportage.

TGI kan het werken in intervisiegroepen op allerlei manieren ondersteunen. Met behulp van het *vierfactorenmodel* kunnen fasering en structurering van de bijeenkomsten worden voorbereid, gestuurd en overdacht. Uitgangspunt van dit model is dat iedere situatie wordt bepaald door vier factoren, individu, groep, taak en context. Door de aandacht telkens te verleggen naar één van deze vier factoren kan bijvoorbeeld de betrokkenheid van alle groepsleden bij de werkinbreng van één van hen worden verwoord en daardoor versterkt; zo kunnen allen op eigen wijze leren van de inbreng van één. Ook voor de bespreking van werkvragen biedt het vierfactorenmodel aanknopingspunten: met dit model kan een praktijksituatie van alle kanten worden bekeken, waardoor nieuwe zienswijzen ontstaan.

De rol van de *participerende leider* die leidt én deelnemer is leent zich in principe goed voor de samenwerking onder gelijken. In principe, want als de intervisiegroep niet volgens een vast stramien wil blijven werken en de groepsleden de rollen die nodig zijn voor het

functioneren als intervisiegroep meer of minder systematisch afwisselend vervullen, is de rol van degene die leidt, zo blijkt, niet eenvoudig.

In mijn ogen is de combinatie TGI en intervisie het vruchtbaarst – in termen van met elkaar leren over jezelf in je beroep – wanneer de intervisiegroep een plaats is waar de deelnemers proberen de spanning tussen eigen belangen en collegialiteit bewust te hanteren, waar ze kunnen oefenen in samenwerken, die kunnen bijstellen en verbeteren, waar ze kunnen ervaren wat het van ze vraagt om leiding te geven aan of te aanvaarden van collega's, waar ze de groep leren gebruiken als een oefenterrein en experimenteeruimte voor vraagstukken waarvoor ze zich in hun beroep geplaatst zien. Kortom, werken met TGI in intervisie biedt collega's of beroepsgeenoten goede kansen om te werken aan hun beroepscompetentie juist als niet alles van te voren vastligt of door begeleiders van buiten bepaald wordt. Omgekeerd is intervisie een prima context om te oefenen in het werken met TGI.

In de praktijk zie ik intervisiegroepen nogal eens verzanden, soms gaan de groepsleden door omdat het wel gezellig is of omdat ze elkaar vinden in klagen over de organisatie, vaak houden ze teleurgesteld op.

In de overtuiging dat de praktijk van intervisie een nieuwe impuls kan gebruiken, wilde ik in deze cursus aspecten benadrukken die ik van belang vind en die bij uitstek interessant zijn als je TGI wilt inzetten. In de eerste plaats wilde ik werken aan het *leiderschap onder gelijken*. Als je de groep ook gebruikt als oefenterrein en experimenteeruimte voor vraagstukken uit het werk en als je niet alleen met een bepaalde methode werkt aan die vraagstukken maar ook de groepssituatie benut, dan is het leiden van de bijeenkomsten in een groep collega's een interessante opgave. De vraag hoe je aan die rol vorm kunt geven past goed in een intervisiegroep: niet alleen heeft bijna iedereen in zijn beroepspraktijk te maken met leiderschap in de leidende of volgende positie, maar ook is leiderschap vaak verbonden met oude beelden, verwachtingen en gevoelens. In intervisie kun je je daarvan bewust worden en er mee experimenteren.

Daarnaast wilde ik een bijdrage leveren aan verduidelijking van de rol van begeleider van intervisiegroepen. Als intervisie zich principieel onder gelijken voltrekt moet externe begeleiding gericht zijn op het leren zelfstandig werken van de groep. Dat vraagt om didactisch denken en handelen.

Het schrijven van dit artikel dient de reflectie over het leiderschap in en van intervisiegroepen. Eerst beschrijf ik hoe ik deze begrippen in de cursus concreet naar voren heb gebracht en hoe dat gewerkt heeft. Omdat

een TGI-cursus zich ontwikkelt in een samenspel van inhoudelijke taak enerzijds en proces van deelnemers en groep anderzijds zal ik hier en daar uitweiden om overwegingen en keuzes die tot een bepaald programma hebben geleid te expliciteren. Aan het eind kom ik terug op het begin en ga na welke nieuwe gedachten zich rond intervisie en TGI opdringen.

2. De cursus

Alvorens te beschrijven hoe we in de cursus gewerkt hebben met het leiderschap ga ik eerst dieper in op achtergronden en overwegingen bij deze cursus.

2.1 Voorbereiding

De voorbereiding van de cursus bevat een aantal elementen. We bespreken eerst vooral wat we aan inhouden willen overbrengen en hoe we dat kunnen doen. Zoals gezegd gaat het in ieder geval om leiderschap in en van intervisiegroepen. Het cursusthema vraagt allereerst om aandacht voor het leiderschap onder gelijken. Ik wil dat liefst de tweede dag meteen op het programma zetten, en wel door de deelnemers te laten ervaren hoe het werkt. Begeleiding van intervisiegroepen vind ik iets voor later in de cursus: je kunt een groep beter begeleiden als je ervaren en overdacht hebt hoe het is om te werken onder gelijken. Hiermee heb ik niet alleen over inhouden gesproken, maar geef ik ook methodische en didactische overwegingen. In mijn ogen hangen deze nauw met elkaar samen. Als ik iets wil overbrengen denk ik meteen na over hoe ik dat dan kan doen zodanig dat het de deelnemers pakt; dat is didactisch denken.

Naast deze centrale begrippen beschouw ik het vierfactorenmodel als een heel bruikbaar model voor intervisiegroepen, zowel om terug te blikken op hun eigen proces als om naar een werkvraagstuk te helpen kijken. Of ik in de cursus gelegenheid vind of maak om er expliciet mee te werken, laat ik van te voren open. Een belangrijke vraag die ik me voorts stel is hoe het proces van intervisie, dat gekenmerkt wordt door de pendel van werken in eigen beroepsveld en erover reflecteren in de intervisiegroep, in een onafgebroken periode die een vijfdaagse cursus is, enigszins kan worden ervaren. Verder lijkt het me mooi om de deelnemers gedurende deze dagen een intervisieproces met afnemende begeleiding te laten ervaren. Hier valt de centrale opgave in het werken met TGI – de deelnemers meer en meer verantwoordelijk laten worden voor het geheel – samen met de opgave van een begeleider van intervisiegroepen, namelijk de groep zelfsturend laten worden en zichzelf overbodig maken. We vertrouwen er op dat we al doende ideeën krijgen over hoe we daaraan kunnen werken.

Vertrekpunt is de deelnemers aan den lijve laten ervaren en daarover reflecteren. Dan kunnen ze gedachten en vragen die daaruit voortkomen in verband brengen met hun ervaringen, opvattingen en wensen rond intervisie thuis. En dan hoop ik in ieder geval te bereiken dat ze weggaan met ideeën en energie om de intervisiegroepen waarin of waarmee zij werken intensiever, spannender, leerzamer te maken.

We besluiten om de planningsessies, die we 's avonds en tussen de middag houden, open te stellen voor twee mensen per keer. Dit kan de ongelijkheid tussen ons, leiding en de deelnemers verkleinen: in de planningsgroep nemen we de ervaringen en bevindingen van alle planners als vertrekpunt en ontwikkelen we gezamenlijk ideeën voor de volgende stap.

Al voorbereidend bespreken Hanneke en ik ook verschillen tussen ons, in opvatting, in werkwijze, in betrokkenheid, zodat we al doende aan de samenwerking werken. Dat de cursus inhoudelijk vooral mijn cursus is (vandaar dat dit artikel ook voornamelijk in de ik-vorm is geschreven) vraagt speciale aandacht: zitten we elkaar niet in de weg, trappen we niet ongewild op elkaars tenen, hoe kunnen we de verschillen tussen ons productief maken?

Vlak vóór de cursus nemen we de deelnemers door: we gaan na of wij mensen kennen, of we weten waarom ze op deze cursus afkomen. In hoeverre kennen ze elkaar, en hebben wij, de leiding, met mensen een geschiedenis die nog een rol kan spelen? Er zijn acht deelnemers, vier volgen de basisopleiding in TGI en moeten daarnaast nog twee cursussen uit het open aanbod volgen. Van die vier kennen we er één, zij heeft een grote belangstelling voor dit cursusthema, ze begeleidt vaak intervisiegroepen en heeft een beroepsgeenoot uit een intervisiegroep waarvan ze samen deel uitmaken meegenomen. Van de andere drie die in opleiding zijn weet ik niet wat hun relatie met intervisie is. En verder is er nog iemand die op weg is naar het TGI-diploma, we kennen hem allebei uit vorige cursussen, en hij kent ook verschillende mensen uit de basisopleiding. Tenslotte zijn er twee vrouwen die vrij laat hebben ingeschreven waarvan we niets weten; wij zijn blij met ze: een groep van acht biedt meer mogelijkheden dan één van zes.

Als we op weg zijn naar Hoepertingen, België, weten we wie wat gaat leiden op de eerste dag.

2.2 De eerste planning ter plaatse

Hierboven gaf ik aan dat we in de voorbereiding besloten de planningsessies open te stellen voor twee mensen per keer als een manier om de ongelijkheid tussen ons begeleiders en de deelnemers te verkleinen. In TGI-cursus-

sen is het vrij gebruikelijk om planningsessies open te stellen voor cursusdeelnemers. Degene die leidt overziet in zijn eentje niet alles wat er in en tussen mensen speelt. Plannen tijdens een cursus houdt in dat je terugkijkt op de vorige bijeenkomst, analyseert wat daar gebeurd is en daaruit gevolgtrekkingen maakt voor de volgende bijeenkomst. Je brengt op deze manier inhoud en proces met elkaar in verband. Met dit openstellen van de voorbereiding deel je als leider van de cursus de verantwoordelijkheid voor de voortgang. Zo ben je participierend leider, die er van uit gaat dat de kijk van de anderen evenzeer telt als die van jezelf.

De cursus begint om 15 uur. 's Avonds, drie sessies van anderhalf uur later, vinden we de leervragen nog niet zo concreet. Mensen willen bijvoorbeeld weten wat nu eigenlijk intervisie is, welke methodes geschikt zijn voor intervisie en hoe je, als je intervisiegroepen begeleidt, de groepen zelfsturend maakt. De stemming is opgewekt, hier en daar worden wel persoonlijke uitspraken gedaan, maar de mensen zijn vooral nog wat voorzichtig; dat vind ik gewoon na de eerste halve dag. Tegelijkertijd maakt dit de eerste planning, waarin we in ieder geval de volgende ochtend nauwkeurig en de hele volgende dag globaal willen voorbereiden, altijd wat lastig; er is nog weinig gepasseerd in de groep en ik heb nog niet zo'n kijk op wat de mensen beweegt. Deze eerste planningsbijeenkomst stel ik niet open, liever kijk ik met mijn collega terug op de eerste sessies en bespreken we onze samenwerking.

Hoe verder? Ik voel de spanning tussen mijn gedrevenheid inhoudelijk en conceptueel de deelnemers iets bij te brengen en de overtuiging dat kennisoverdracht in die eerste fase niet zinvol is, dat we eerst met de deelnemers moeten uitzoeken wat er aan kennis en ervaring aan hun vragen vastzit. Nieuwe ervaringen kunnen dan stap voor stap aan nieuwe kennis en inzichten worden gekoppeld. Zoals in de voorbereiding al bedacht wil ik heel graag de volgende ochtend een gemeenschappelijke ervaring laten plaatsvinden met leiderschap onder gelijken, zodat we een referentiepunt hebben. Ik stel mijn collega voor dat we een intervisiesituatie creëren: een groepje dat voor het eerst bij elkaar komt, en dat zal worden geobserveerd door een aantal mensen er om heen. We aarzelen enigszins: zullen de deelnemers dit programma accepteren, het sluit niet direct aan bij de vragen, zeker niet bij de vragen die betrekking hebben op de externe begeleiding van intervisiegroepen. Aan de andere kant rechtvaardigt het cursusthema deze keuze. En verder ben ik van mening dat het belangrijk is een situatie onder gelijken te ervaren en erover te reflecteren. Je kunt je dan in de rol van externe begeleider beter voorstellen wat het werken in een intervisiegroep van de groepsleden vraagt en je begeleiding daar op afstemmen.

Het zal gaan om beroepsgenoten die een intervisiegroep willen vormen om elkaar te helpen bij het overdenken en aanpakken van vragen en dilemma's in het werk. Ze krijgen een half uur, het eerste stuk van wat in het echt een bijeenkomst van 2 à 2,5 uur zou zijn. De structuur biedt – denken we – veiligheid: als we vijf mensen vragen de intervisiegroep te vormen geeft dat aan de deelnemers ruimte om te kiezen voor meedoen of observeren. Bovendien is een aantal mensen al op elkaar ingespeeld en allen hebben de gelegenheid de rol te kiezen die ze aandurven. Bij mij overheerst het vertrouwen dat dit iets gaat opleveren en dat breng ik over op mijn collega en de volgende dag op de groep.

2.3 *Leiderschap onder gelijken*

Het thema voor de hele ochtend luidt: Een goed begin: *voorbereiden, meemaken – direct of indirect – en reflecteren*. Die voorbereiding vind ik belangrijk: alle deelnemers denken eerst na over wat zij in die situatie zouden willen doen aan de hand van dit thema: *Wat ga ik doen als ik de leiding in deze groep van gelijken neem, of als ik als gewoon groepslid daar zit? Wat vind ik dat er in dat eerste halve uur moet gebeuren en hoe ga ik – in de ene of de andere rol – daar toe bijdragen?* Ze doen dat in tweetallen en weten straks bij de keuze voor meedoen of toekijken beter wat ze willen. De keuzevrijheid wordt beperkt door het verzoek van ons om een intervisiegroep van vijf mensen te vormen. Door deze voorbereiding zullen ze ook in de buitenkring betrokken zijn bij wat er in de binnenkring gebeurt. Hanneke zal in de binnenkring als deelnemer meewerken zodat er vier deelnemers kunnen meedoen en vier toekijken. Nadat ze hun keuze hebben gemaakt zit een groep van vijf mensen in de binnenkring zonder tafels bij elkaar, er omheen de andere vijf die observeren.

Eén van de vijf mensen werpt zich op als leider die ook deelneemt. Hij verwijst naar de 'TGI-gedachten', *Je bent je eigen leider en Storingen hebben voorrang* als leidraad voor dit gesprek en stelt de vraag: wat vinden we belangrijk in intervisie? Uit de groep komen meteen aanvullingen op deze vraag: eerst nagaan wat iedereen verwacht en zich wenst. Na een korte discussie over de wenselijkheid van leiding, begint het gesprek. Een vrouw rechts van de man die leidt neemt veel initiatief, vraagt door bij anderen en doet procedurevoorstellen. Het gesprek verloopt vrij kalm totdat op een gegeven moment dezelfde vrouw tegen de man die leidt zegt: 'Ik mis jou, jij zegt niets over jouw verwachtingen', waarmee ze hem er op aanspreekt dat hij ook deelnemer is. Hij verdedigt zich: hij zit op te letten om het gesprek inhoudelijk te leiden. En dan wordt dit tot onderwerp, de vraag wat je als groepslid die ook leidt

te doen staat. Het gesprek gaat verder, nu over de vraag in hoeverre ze met een vaste methode willen werken of liever zoeken naar een passende en wie dat dan bepaalt of bepalen. Nog een keer krijgt de man van de vrouw naast hem de vraag wat hij nou wil, en dan reageert hij: 'je zit me teveel op mijn nek, ik vind het niet prettig zoals je dat doet'. De vrouw zegt dat ze dat merkt, dat ze hem wil uitnodigen iets over zijn verwachtingen te zeggen en het tegendeel bereikt. Anderen bemoeien zich ermee, steunen al dan niet de man, onrust en spanning in binnen- én buitenkring. Ik zet het 'spel' stop.

De beide groepjes uiten eerst hun spontane reacties in eigen kring. Bij de observatoren gaat alle aandacht uit naar de strijd om het leiderschap tussen deze twee mensen. In de nabespreking in de hele groep komen verschillende kanten van het leiderschap aan de orde: wat hebben die twee en wat hebben de andere drie gedaan en gelaten zodat het ging zoals het gegaan is? Een ander groepslid had zich ook geërgerd aan de vrouw die de leiding overnam maar dat niet gezegd, ze aarzelde over wat dit leiderschap nu moest inhouden, wat is nodig, wat wenselijk, en wat kan iemand aan anderen overlaten zonder het gevoel te krijgen het niet goed te doen, hoe loyaal zijn de anderen met degene die leidt, en wat is loyaliteit dan? Persoonlijke leervragen ontwikkelen zich door deze ervaring – hoe doe je dat in zo'n geval, leiden én deelnemen? -, en ook vragen die te maken hebben met wat functioneel is in de intervisiegroep die je voor ogen hebt. Hoeveel leiding is in zo'n klein clubje nodig, en wat moet die dan doen? Of hangt dat misschien ook af van wat je met elkaar hebt afgesproken te doen, werken volgens een vaste fasering, met een gestructureerde methode, of niet?

2.4 *Open planning*

Vóór de middagpauze vraag ik wie er willen meeplannen, liefst één uit de binnenkring en één uit de buitenkring. Het is een enerverende ochtend geweest, dat blijkt ook tijdens de planning. Vertrekpunt in de planningsbijeenkomst is hoe ieder zich heeft gevoeld tijdens de voorgaande sessies, met zichzelf, de taak, de anderen en de context. Daarna wisselen we onze indrukken uit over hoe anderen in de groep de bijeenkomst hebben beleefd. We zijn het er gauw over eens dat het tijd is om aan het onderlinge vertrouwen in de groep als geheel te werken. Zo'n aanvaring tussen twee mensen in een groep die gemengd is wat betreft ervaring met TGI-cursussen, waar een deel wel en een deel niet met elkaar vertrouwd is, geeft onrust en vormt belangrijk materiaal in relatie tot het cursusthema: hangt de kwaliteit van de samenwerking niet ook samen met de mate waarin botsingen kunnen vóórkomen en besproken worden?

In de planningsessie blijkt verder dat niet alleen het vertrouwen tussen de deelnemers aandacht behoeft, ook bestaat er onduidelijkheid over wat het programma van deze ochtend met de leervragen van deelnemers te maken had. De vraag naar de begeleiding van intervisiegroepen was door verschillende deelnemers toch meteen al naar voren gebracht, waarom dan nu zoveel aandacht voor het leiderschap onder gelijken? Voor mij is dit een interessant stukje in de cursus, ik voel me gedwongen na te denken over mijn didactiek en mijn keuze toe te lichten. Dat vind ik spannend en bovendien helpt het me mijn eigen concept, vooral dat over de begeleiding van intervisie, voor mezelf duidelijker te maken.

Ik licht mijn keuze zo toe: we hebben besloten eerst te werken aan intervisie onder gelijken omdat je dan ervaart wat het is, wat dat voor je betekent in de ene of de andere rol. Op die manier kun je je beter voorstellen wat de leden van de intervisiegroepen die je begeleidt ervaren in de samenwerking. En dat helpt je in de rol van externe begeleider je ondersteuning beter af te stemmen op de mogelijkheden en wensen van die bepaalde groep. Verder geef ik mijn kijk op de rollen die nodig zijn voor het functioneren van een intervisiegroep. Wanneer intervisie plaatsvindt in een organisatie, is er een *contactpersoon* nodig voor de contacten met de organisatie, het management, voor het regelen van tijd en ruimte en dergelijke, iemand bij wie ook afmeldingen terechtkomen. Tijdens de bijeenkomsten is er iemand die de voortgang en de tijd in het oog houdt: een *procesbegeleider* die ook deelnemer is. Dan zijn er de rollen van degene die iets inbrengt, de *inbrenger*, van degene die de inbrenger helpt te werken aan zijn inbreng, dat kan ook meer dan één zijn, de *helper(s)* en tenslotte zijn er *observatoren* die het werken aan de inbreng observeren (zie ook Kuiper 2002, 16). Omdat intervisie zich principieel onder gelijken voltrekt worden de rollen wisselend door ieder groepslid vervuld; dat is de wederkerigheid die aan intervisie eigen is. Nadat het grootste deel van de middagsessie aan het onderlinge vertrouwen is gewerkt en we tijdens de avondzitting een glimp hebben opgevangen van de context waarin de deelnemers zich met intervisie bezighouden, hebben we het gevoel dat de cursus loopt. We zitten na de avondsessie opnieuw met twee deelnemers bij elkaar en plannen de volgende dag; het is vooral zaak om uit de verschillende mogelijkheden te kiezen, te overdenken wat eerst en wat later. Zo stelt bijvoorbeeld na de middagsessie een deelnemer de vraag of de feedbackronde die we hebben gehouden ook geschikt is om vertrouwen tot stand te brengen in de groepen waarmee zij werkt. Wij bewaren deze transfervraag tot de laatste ochtend, we weten bovendien dat mensen

dikwijls in de loop van een cursus zelf antwoorden vinden op zulke vragen, en dat zou ik mooier vinden. Er is nu behoefte aan meer zicht op methodes voor intervisie; het gaat er immers in intervisie om, werkproblemen in te brengen waarmee anderen je helpen. Op zich lijkt ons dat nu ook een goed moment: het is handig als een intervisiegroep een paar methodes kan gebruiken. Dat ik er vooral voorstander van ben om intervisie zo te gebruiken dat er geëxperimenteerd wordt met methodes en vaardigheden die ook van pas komen in het werk van de groepsleden, zal de lezer inmiddels duidelijk zijn. Zo kan intervisie immers een plaats zijn waar je kunt blijven leren van je werk, ook in de groepssituatie zelf.

In de planningsessie ontstaat het idee om het intervisieproces dat die ochtend als situatie in gang is gezet in de binnenkring de volgende ochtend voort te zetten: een intervisiegroep zal zich in deze volgende spelsituatie voorbereiden op het werken aan een inbreng en dan aan het werk met die inbreng. Die voorbereiding omvat: inventariseren wat de groepsleden bezighoudt en wat ze eventueel willen inbrengen, dan gezamenlijk kiezen met welke inbreng ze aan het werk gaan; vervolgens nadenken over wat deze inbreng met hun eigen leervragen te maken heeft en tenslotte een methode kiezen om met die inbreng aan het werk te gaan. Een belangrijke fase dus, die alle intervisiegroepsleden in de gelegenheid stelt straks met betrokkenheid zich te richten op de inbreng van die ene persoon. Deze eerste fase zal door iemand uit de binnenkring worden geleid, voor de tweede fase, het werken met de inbreng, zal ter plekke bekeken worden wie dat zal leiden.

Met dit vervolg op de eerste ochtend zijn we in de planningsgroep tevreden. Zelf zin ik bovendien nog op een manier om ook de externe begeleiding nu een plaats te geven. Is het mogelijk aan de intervisiesituatie die geënceneerd gaat worden een externe begeleider te koppelen? Ik denk aan de deelnemer die intervisiegroepen opzet en begeleidt en zich afvraagt hoe ze die groepen meer zelfsturend kan maken; zij zou aan die rol kunnen werken door het proces van de intervisiegroep in de binnenkring te observeren en na het eerste deel een interventie te doen die de groep verder kan helpen in de samenwerking. Met haar, stellen we ons voor, zal nog een deelnemer observeren. Hanneke zal dat ook doen, ik doe mee als groepslid in de binnenkring. We zijn in het planningsgroepje enthousiast over het programma en verwachten dat de rest van de groep de volgende dag gaat meewerken.

2.5 Begeleiding van intervisie

We formuleren voor de ochtend dit thema: *We bouwen voort aan ons intervisieconcept – onder gelijken in één*

van de rollen, en als begeleider ter ondersteuning. Hoewel er die ochtend ook veel passeert rond het leiderschap onder gelijken beperk ik me hier tot enkele gedachten over wat voor de rol van begeleider van intervisie in mijn ogen interessant was. Ik ga in op de interventie van de externe begeleider.

De externe begeleider heeft samen met een ander het groepje in de binnenkring geobserveerd gedurende de eerste fase, de voorbereiding op het werken met een inbreng. De opdracht was na die fase haar observaties te melden voorzover die, naar haar mening, de groep verder konden helpen. Wel nu: ze heeft niet veel toe te voegen, het liep goed dankzij de inbreng van allen. Goed betekende dat iedereen in het intervisiegroepje kon zeggen wat haar bezighield en wat ze eventueel wilde inbrengen, er was een keuze gemaakt voor een inbreng van één uit het groepje die allen aansprak en ze wisten hoe ze na de pauze met de inbreng aan het werk zouden gaan, d.w.z. daarvoor was de leiding aan één van hen toevertrouwd.

Ik ben verbaasd over die interventie, valt er dan niets meer over te zeggen? Bijvoorbeeld dat sommige groepsleden meer ruimte namen dan degene die het gesprek leidde lief was en som in haar ogen de leiding overnamen? Zou dat iets zeggen over de verwachtingen die er leefden in dat groepje over de rol van degene die het gesprek leidde, en wat dan concreet? Ik besluit er nu niet verder op in te gaan, we gaan immers als binnenkring verder aan het werk met de inbreng van een groepslid.

Wanneer we aan het eind van de ochtend het geheel nabespreken, blijkt mijn opvatting van de rol van de externe begeleider niet vanzelfsprekend te zijn en evenmin heel duidelijk. Degene die deze rol had vervuld is gewend intervisiegroepen op te zetten door ze zelf te leiden volgens een bepaald model. Voor haar was het nieuw en vreemd om buiten de groep te blijven en te kijken naar hoe het ging en misschien beter kon. Mij lukt het niet goed om uit te leggen waarom het me met die rol te doen is, terwijl – of misschien omdat – die voor mij zo vanzelfsprekend is. Ik raak geïrriteerd: als ik het niet kan uitleggen heb ik het zelf dan wel duidelijk? Achteraf heeft deze wrijving – ik beleefde die in ieder geval zo – mij nog beziggehouden. Naast twijfel over mijn eigen concept vroeg ik me ook af wat het voor deze externe begeleider zo lastig maakte te kijken naar wat die groep deed. Nu veronderstel ik dat het werken met een vast intervisiemodel maakt dat je vooral gericht bent op de toepassing van dit model, of die correct is, of dat er nog iets mankeert. In zo'n geval is het moeilijk om open te kijken naar hoe zo'n groepje

samenwerkt, hoe ze de rollen verdelen en wat ze zou kunnen verder helpen om hun mogelijkheden met elkaar zo goed mogelijk te benutten. Zo had ze wellicht ook naar het werk van de binnenkring gekeken: alles wat aan bod moest komen kwam aan bod, en dat is het dan.

Wat de rol van externe begeleider van intervisiegroepen inhoudt en hoe je hem kunt invullen blijft de deelnemers de rest van de dagen bezighouden. De vrouw die ik hierboven aanhaal komt op een gegeven moment op het idee dat zij haar intervisiegroepen misschien beter toerust wanneer ze ze eerst een training geeft. Ook vanuit andere invalshoeken werken we door aan de begeleiding van intervisie, bijvoorbeeld via kwesties die deze zelfde ochtend zijn opgekomen en die verband houden met vragen over je drijfveren, je idealen met intervisie, over de grenzen waarop je daarbij stuit, in jezelf en in anderen.

2.6 De structuurvraag

De twee belangrijkste punten, het leiderschap in en van de intervisiegroep, zijn aan de orde geweest en de deelnemers zijn hard aan het werk: ze brengen ervaringen in de cursus in verband brengen met hun werk rond intervisie, ze stellen zich nieuwe vragen en opdrachten. Een van die vragen is hoeveel structuur in intervisie nodig of wenselijk is. In mijn visie is het van belang hier in dit verband nog op in te gaan, aangezien de vraag samenhangt met de opvatting over intervisie die je hanteert. Ik ben ook blij dat die vraag opkomt, kennelijk zien de deelnemers bewegingsruimte en keuzemogelijkheden. In de hier boven besproken is er wisselend van structuur gebruik gemaakt. Terwijl de eerste fase ruimte liet om binnen de gestelde tijd een aantal stappen met elkaar te zetten, werd in de tweede fase, het werken met de inbreng, vrij strak vastgehouden aan bijvoorbeeld de opgave te luisteren, of juist iets te zeggen.

De vraag hoeveel structuur nodig of wenselijk is hangt samen met een aantal kwesties. Wat stelt de intervisiegroep zich ten doel? Als de groep alleen elkaar wil helpen werkproblemen op te lossen, dan kun je proberen een vaste fasering en methode te kiezen en die stap voor stap volgen. Dan hoeft je niet na te denken over structuur: die wordt dan gegeven (Hendriksen 1986, 2004). Groepen die zo werken is, voorzover mijn blik reikt, dikwijls geen lang leven beschoren. Op de hogeschool waar ik werk wordt in intervisie de 'incidentmethode' gebruikt om werkproblemen te bespreken. Aanvankelijk is men hier dan wel tevreden over, het verruimt de blik van degene die iets inbrengt, op den duur krijgen de betrokkenen last van de strakke fasering en het gebrek aan bewegingsvrijheid. Wil je meer

uit intervisie halen, de situatie zelf benutten als parallel van werksituaties, dan is de samenwerking in de groep van even groot belang als het resultaat. Samenwerking vraagt om balanceren tussen eigen wensen en belangen en die van anderen, duidelijk zijn over wat je wilt en soms er aan vasthouden, feedback geven en ontvangen, confrontaties aangaan en dergelijke. Ook nabespreking van de bijeenkomst met het oog op het verder ontwikkelen van de samenwerking is dan nuttig. Zo dienen zich andere structuren aan, structuren waarbinnen veel ruimte is voor overleg, nadenken over wat ze met elkaar doen en hoe ze werken. De vraag hoeveel structuur wenselijk of nodig is hangt dus ook samen met de verschillende activiteiten in een bijeenkomst.

Ook in de cursus tijdens die ochtend rond begeleiding van intervisie wordt dat zichtbaar. Op grond van deze ervaring wil een deelnemer graag eens experimenteren met het leiden van een gesprek in een groepje zonder van te voren de richting te bepalen door allerlei stappen te bedenken. Met vereende krachten construeren we de derde intervisiesituatie in deze cursus: een intervisiegroepje bespreekt de onderlinge samenwerking, als belangrijk element in een intervisiegroep die zichzelf wil sturen en bijsturen. Degene die experimenteert met weinig structuur vindt dat dit haar goed lukt. De andere betrokkenen reageren heel divers, voor de een was het prima zo, voor een ander wel erg weinig om rustig te kunnen deelnemen aan het gesprek. Zelf weet ze niet of ze dit in het echt graag nog eens zo zal doen en in de nabespreking vindt ze vooral de vraag hoe persoonlijk ze in de rol van participierend leider kan zijn interessant en lastig: hoever kan ze gaan, bijvoorbeeld in het geven van feedback aan een ander groepslid als ze het gesprek ook leidt. Heb je dan niet een extra taak, een extra verantwoordelijkheid en moet je dan niet extra voorzichtig zijn? Geeft die rol je meer gewicht?

3. Participierend leiderschap – een hoofdstuk apart

Antwoorden op de vraag wat je als participierend leider wel en niet kunt doen zijn in algemene zin niet te geven. Ik zie er meer in om de deelnemers te laten nadenken over hoe het voor hun werkt dan te stellen hoe het hoort. Dat vind ik ook een groot voordeel van de interpretatie van dit begrip die ik er de laatste jaren op na houd (zie ook Kuiper 2002, 15). Als je ervan uitgaat dat je *niet niet* kunt participeren, dat je hoe dan ook betrokken bent, zijn er afhankelijk van de taak en de context vele manieren waarop je kunt vormgeven aan je betrokkenheid. Dat ontslaat je van de zorg of je het wel goed doet volgens een externe norm, het geeft je de ruimte je eigen vorm te kiezen en open te staan voor hoe die werkt.

Hoe zit dat dan met de manier waarop ik in deze cursus de rol van externe begeleider heb ingevuld? Is dat ook participierend leiderschap? We denken immers bij dit begrip nog vaak aan meedoen of iets persoonlijks over jezelf vertellen. De eerste opgave is om te bepalen wat in die rol je taak is, ik meldde dat eerder: de groep zodanig begeleiden dat ze zonder jou verder kunnen met wat ze in de intervisie willen doen. Als je die groep begeleidt met dit oogmerk zul je niet anders kunnen dan geïnvolveerd raken in hun leerproces als intervisiegroep. Dat betekent niet automatisch dat je de leiding in de groep op je neemt. Een vorm die ik zinvol vind is buiten de groep blijven en de groepsleden laten werken op hun eigen manier en ze daarna helpen terug te kijken naar hun werk, laten verwoorden hoe ze het, eventueel in verschillende rollen, ervaren hebben, en nieuwe leerpunten, individueel en als groep, laten maken. Maar ook de vraag welke afstand je als externe begeleider inneemt ten opzichte van de intervisiegroep is in iedere situatie opnieuw te beantwoorden.

4. Reflectie, afmaken wat nooit af is

Zoals een balans tussen de vier factoren nooit lang bereikt wordt, zo is wat mij betreft het verder denken over intervisie en TGI nooit af. Wat is in dit artikel uitgewerkt, wat niet en wat wil ik nog naar voren brengen?

4.1 Nogmaals leiderschap

Het schrijven van dit artikel moest de reflectie over het leiderschap in en van intervisiegroepen dienen. Daartoe heb ik teruggekeken op die fragmenten van de cursus *Intervisie, collega's onder elkaar, leiderschap onder gelijken* waarin we het leiderschap in de verschillende rollen gethematiseerd hebben. Bovendien zijn stukken uit de cursus naar voren gebracht – ik denk aan de planningsbijeenkomsten – waarin we de deelnemers aanmoedigen om als partners, als gelijken, met ons te reflecteren over het proces van voorgaande sessies en zo de volgende voor te bereiden.

Het leiderschap onder gelijken staat niet op zich, er zijn meer rollen te vervullen in een intervisiegroep. Hoe de verschillende rollen worden ingevuld hangt samen met wat de betrokkenen voor ogen hebben met de intervisie. Ook de mate en de betekenis van structuur in de bijeenkomsten hangt hiermee samen.

Van Praag (2000) heeft ordening gebracht in de functies van intervisie in de praktijk. Eerst maakt hij onderscheid tussen intervisie als (verplicht) aspect van de didactiek bij een opleiding tot professional, intervisie voor professionals werkzaam in het veld en intervisie als instrument voor personeelsbeleid. De drie soorten kunnen verschillende functies hebben: een leerfunctie:

in opleidingen, gekoppeld aan leerdoelen die voor de opleiding relevant zijn, een consultatiefunctie: collega's of beroepsgenoten consulteren elkaar over een werkprobleem, een reflecteerfunctie: gericht op reflectie over een bepaalde werkproblematiek, een controlefunctie: collega's uit zelfde organisatie ervaren de intervisie als een soort sociale controle, en een ondersteuningsfunctie en bijpraatfunctie.

Bij intervisie als instrument van personeelsbeleid is *intervisiebeleid* belangrijk: wat verstaat men onder intervisie, is deelname vrijwillig, hoe gaat men om met vertrouwelijkheid, deelnemers stellen de groepen zelf samen, hoe wordt de wederkerigheid geregeld (liever geen naaste collega's noch hiërarchische verhoudingen in dezelfde groep), afspraken over werkwijze etc. worden in de groep gemaakt. Het management wordt op de hoogte gebracht van procedurele kwesties: namen deelnemers, data en duur van bijeenkomsten, geschatte looptijd, overeengekomen doeleinden, hoe en wanneer er geëvalueerd wordt.

Wanneer een externe begeleider wordt ingeschakeld sluit deze zowel met de instelling (management) een contract als met de betrokkenen voor de samenwerking.

In iedere intervisiegroep maken de leden afspraken over hoe er gewerkt gaat worden: opbouw van de bijeenkomsten, vertrouwelijkheid, wisseling van rollen, methodieken, mate van structuur, al dan niet schriftelijk voorbereiden van inbreng, nabespreken met het oog op samen verder ontwikkelen van een werkwijze – inclusief leiderschap – waarin alle leden optimaal leren. In een *intervisiecontract* kunnen procedurele kwesties geregeld worden: afspraken over afwezigheid, duur van de bijeenkomsten, frequentie, looptijd, wanneer en hoe evalueren, gemaakte afspraken met het management wanneer de intervisie als instrument voor personeelsbeleid of kwaliteitszorg wordt ingezet. – Tot zover Van Praag.

Op de laatste avond van de cursus ben ik ingegaan op vragen die nog onbeantwoord waren en heb ik van dit overzicht gebruik gemaakt. Twee kwesties uit deze sessie haal ik naar voren.

Een vraag die verschillende mensen bezig hield was wat de bezwaren konden zijn tegen naaste collegiale, en vooral hiërarchische verhoudingen binnen een intervisiegroep. Het antwoord heeft met de functies te maken. Als de intervisie gericht is op reflecteren over het werk is het van belang dat de deelnemers vrij uit kunnen spreken. Dat wordt moeilijker als hun baas in dezelfde groep zit: wat doet die met de informatie over je twijfels en moeilijkheden? Vrij uit kunnen spreken is één ding, je eigen waarneming en beleving hebben is er nog één. Hoe meer een collega zich in jouw werkelijkheid

beweegt, des te meer zal hij met zijn beleving van die werkelijkheid jouw ruimte om van je eigen perceptie uit te gaan met alle goede bedoelingen kunnen beperken. Het gaat, kortom, om de zogenaamde leerruimte die voor reflectie en leren nodig is.

Een andere kwestie die veel aandacht trok in die laatste avondsessie was de begeleiding van intervisiegroepen in opdracht en het belang een dubbel contract af te sluiten, een met het management en een met de groep of groepen. Dat je als externe begeleider ook kunt proberen invloed uit te oefenen op het beleid door duidelijk te zijn over wat jij onder intervisie wilt verstaan en wat niet, was voor sommige mensen nieuw, en ook lastig. Hier heb je, zeker als ondernemer, te maken met een spanningsveld. Enerzijds ben je van opdrachten afhankelijk, anderzijds heb je als professional het belang werk te leveren waar je achter kunt staan. Wat bijvoorbeeld te doen wanneer medewerkers geacht worden mee te doen, sterker nog, mee moeten doen, omdat het management heeft besloten dat de medewerkers moeten samenwerken? In ieder geval het management niet beloven dat je in een paar dagdelen de intervisiegroepen zelfsturend maakt. Wel aan het werk gaan met de groepen, en vooral met de mensen nagaan wat het betekent dat ze dit moeten doen, en kijken of ze binnen deze grenzen voor zich zelf, met elkaar een basis kunnen vinden om samen te werken aan vraagstukken uit het werk. Het is in het belang van organisaties dat de medewerkers hun deskundigheid op peil houden en verbeteren. Intervisie is een goedkope manier om aan kwaliteitsverbetering te werken. Het zou het management sieren als het inzag dat mensen dan instrumenten nodig hebben om van die min of meer verplichte intervisie een activiteit te maken waar ze zin in zien en zin in hebben. Begeleiders van intervisie leveren naar mijn smaak maatschappelijk relevant werk wanneer ze in de begeleiding van intervisiegroepen in organisaties het verplichte karakter van deze bijeenkomsten benoemen en de groep helpen hun eigen mogelijkheden en grenzen in deze situaties te verkennen en te benutten. Daarnaast zie ik voor deze begeleiders een belangrijke taak weggelegd in het contact met het management door duidelijk te zijn over wat intervisie in hun ogen is en niet is. Wil het management iets anders, biedt dan geen intervisie aan.

Deze gedachten, tenslotte, sluiten aan op het onderwijskritische aspect van intervisie dat ik aan het begin van dit artikel heb benoemd. Toen ik eind jaren zestig mijn loopbaan als leraar Frans begon beschouwde ik het, met vele anderen, als het ultieme doel van mijn spanningen mezelf overbodig te maken. Zelfsturing avant la lettre? Hoe dan ook, van dit kritische aspect lijkt nu, zeker als ik kijk naar de ontwikkeling van 'begeleide

intervisie' niets terug te vinden, vooral wanneer intervisie in organisaties door het management wordt opgelegd – ook al zal dat niet met zoveel woorden worden gezegd.

4.2 *Onder gelijken?*

In de cursus is concreter geworden wat er aan het leiderschap onder gelijken vastzit. Hoeveel kun je in die rol bijvoorbeeld aan anderen overlaten, hoeveel meeleiden kun je van anderen verdragen, en van wie wel en van wie minder, en over wat voor soort dingen gaat het dan? Bespreking van wat de groep aan leiderschap nodig heeft en hoe aan die rol vorm te geven past goed in een intervisiegroep, dat meldde ik al in de Inleiding. Ook over de gelijkheid valt nog iets te zeggen. De term intervisie is afgeleid van supervisie: begeleiding door een deskundige bij het leren over mijzelf in mijn beroep. Intervisie onderscheidt zich van supervisie door de afwezigheid van iemand die deskundiger is dan ik. Die gelijkheid impliceert wederkerigheid, iedereen brengt werkvragen in, iedereen leidt de bijeenkomst, iedereen helpt de inbrenger, iedereen observeert, en dat alles bij toerbeurt. Maar gelijkheid komt in de praktijk, ook - of juist? - in groepen van collega's en beroepsgenoten onder druk te staan door allerlei verschillen tussen mensen, in inhoudelijke kennis bijvoorbeeld, maar ook in de mate waarin men van zichzelf vindt alles te moeten kunnen en gauw kritiek hoort in opmerkingen die niet zo zijn bedoeld. Zo werken de gelijkheid op het ene gebied en verschillen tussen mensen op andere terreinen op elkaar in. En zo valt er ook veel te ontdekken over hoe je met verschillen omgaat.

4.3 *Op weg naar zelfsturing*

Als methodisch vraagstuk heb ik geopperd hoe we de groep toenemend zelfstandig konden maken. De omstandigheden zijn ons te hulp gekomen toen we, Hanneke en ik, op dag vier tussen de middag zo lang moesten schuilen voor het onweer dat de groep alleen aan het werk is gegaan. In een bushokje speculeren we over wat de groep zal doen als we er niet zijn en beschouwen de cursus als geflopt als ze op ons gaan wachten! Als we bijna een uur te laat binnenkomen, treffen we ze in alle rust werkend aan, een groep van vijf met drie observatoren.

Wat hebben we gedaan om de groep zover te krijgen? We hebben gewerkt aan de onderlinge verhoudingen, openheid voor feedback gestimuleerd waardoor vertrouwen is gegroeid. Wij als leiding hebben geprobeerd te laten merken dat er ook kritiek geuit kon worden, we zijn bereid naar eigen aandeel te kijken. Misschien hebben we het vertrouwen geuit dat het er niet om gaat te laten zien hoe het moet, maar hoe een bepaalde aan-

pak werkt. Verder zijn we én duidelijk geweest over onze eigen opvattingen én hebben respect getoond voor wat de deelnemers konden en wilden leren. Mijn plezier in leren door eerst te ervaren en dan te reflecteren heb ik overgebracht. Die middag op de vierde dag voelde ik in de groep iets van het vertrouwen dat zo'n gesprek in een kringetje, met observatoren, altijd iets oplevert.

Ook de samenstelling van de groep heeft in mijn ogen een belangrijke rol gespeeld in deze ontwikkeling. De programmering van de eerste ochtend had ik, zonder dat de helft van de groep al een langere samenwerking met elkaar had, niet aangedurfd. Achteraf gezien is dit programma een flinke duw in de richting van ontwikkeling naar zelfsturing geweest: ervaringen laten opdoen met elkaar in de rollen die voor intervisiegroepen functioneel zijn, waardoor de samenwerking en het daarvoor benodigde vertrouwen gestimuleerd worden. Ik zeg een 'flinke duw': zo'n geësceneerde intervisiegroep die met minimale instructies aan het werk gaat en geobserveerd wordt, vraagt veel van de deelnemers in deze fase van de cursus. De hele groep heeft geprofiteerd van het vertrouwen dat die vier uit de TGI-basisopleiding al met elkaar hadden. Dat er dan wrijvingen ontstaan is behalve ongemakkelijk ook gunstig; de storing geeft aanwijzingen voor de richting die we in de volgende sessies gaan nemen: werken aan de samenwerking.

De samenwerking binnen de leiding heeft ongetwijfeld ook een rol van gewicht gespeeld. Samen leiden, samen verantwoordelijk zijn, als gelijken, met flinke verschillen in inhoudelijke inbreng en stijl van leiden. Misschien hebben we laten zien hoe je als gelijken met dergelijke verschillen kunt omgaan. Mijn aanleg voor de destructieve kant van rivaliteit kennende had ik me voorgenoemen om vooral te letten op hoe wij elkaar aanvulden, en de aandacht voor wat mijn collega beter of minder goed doet dan ik maar even op de achtergrond te houden; en dat is me gelukt, met een toenemend plezier in de verschillen tussen ons.

5. *Tot slot*

Met deze cursus ben ik bevestigd in mijn veronderstelling dat er op het gebied van leiderschap onder gelijken en van begeleiding van intervisie nog veel te onderzoeken is. De deelnemers zijn naar huis gegaan met ideeën ter verbetering en stimulering van hun intervisiepraktijk. Ik presenteer mijn opvattingen ook in iets bredere kring (zie ook Kuiper 2005a) en zou graag zien dat de toenemende begeleiding van intervisie met meer oog voor de context waarin intervisie plaats vindt wordt opgepakt (zie ook Kuiper 2005b).

Ik heb er ook vragen bij gekregen. Zou het bijvoorbeeld niet voor de hand liggen een intervisie cursus zoals deze in de vorm te geven waarin intervisie ook werkelijk gegoten wordt, dus niet achttien sessies van anderhalf uur achter elkaar met overnachting, maar bijvoorbeeld een startdag van vier sessies, gevolgd door een aantal bijeenkomsten van twee, met aan het eind nog eens vier. En een frequentie van eens in de drie tot vijf weken. Dan hebben cursisten de gelegenheid tussentijds te experimenteren en brengen ze materiaal mee naar de bijeenkomsten.

Ook de verhouding tussen TGI en intervisie houdt me nog bezig. In deze cursus was driekwart van de deelnemers min of meer met TGI vertrouwd. Voor de 'nieuwelingen' was het aanvankelijk niet gemakkelijk om zich niet onbenullig te voelen, kennelijk zijn we er de eerste dag in geslaagd een sfeer op te roepen waarin TGI alles is; dat wil ik een volgende keer anders proberen aan te pakken.

Verder zijn er ook met dit cursusthema andere keuzes denkbaar in wat van TGI voor het voetlicht wordt gebracht. De postulaten 'Je bent je eigen leider' en 'Storingen hebben voorrang' zijn beide vrij uitvoerig aan bod geweest, maar het principe van het dynamisch balanceren en het vierfactorenmodel als concept waarmee je processen stuurt en overdenkt zouden meer plaats kunnen innemen in een cursus met dit thema. Ook bij zulke vragen is tenslotte de context doorslaggevend: gaat het om een cursus die als een onderdeel van de opleiding in het kader van het Ruth Cohn Instituut wordt gegeven, dan is TGI vooral doel. Is het een cursus die buiten dat kader plaatsvindt, dan is TGI middel. Dat intervisie en TGI over en weer een inspirerende context voor elkaar zijn, is mij opnieuw gebleken en zou ik graag in allerlei variaties met geïnteresseerden verder willen uitwerken.

Phien Kuiper is TGI-opleider voor het Ruth Cohn Institute for TCI en geregistreerd supervisor en leersupervisor bij de LVSB. Als coach en supervisor van docenten en andere medewerkers is zij verbonden aan de Faculteit Educatie van de Hogeschool Utrecht. jkuiiper@euronet.nl.

Literatuur

Hendriksen, Jeroen *Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Baarn, Nelissen, 1986.

Hendriksen, Jeroen en **Arjan de Wit** Sobald alles bewuste ausgesprochen ist, kann neues einströmen, in *Themenzentrierte Interaktion*, 2004 / 2, 69-82

Kuiper, Phien Intervisie, begeleiding van intervisie en TGI: over leren en leiderschap, in *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie*, 2002 / 8, 12-18

Kuiper, Phien Intervisie, TGI en leiderschap. In *Forum, uitgave van de LVSB*, 2005a / 3, 4-5

Kuiper, Phien Intervisie in den Niederlanden: eine zweite Vision, verschijnt eind 2005 in *Themenzentrierte Interaktion* (2005b)

Praag, van, Ph. H., Aanbevelingen voor het optimaliseren van intervisie. In: H.M. van Praag-van Asperen en Ph. H. van Praag *Handboek Supervisie en intervisie*, Leusden, De Tijdstroom, 2000.