

Verschenen in Forum, uitgave van de Landelijke Vereniging voor Supervisie & andere Begeleidingsvormen, 11^e jaargang 2005, nummer 3.

Intervisie, TGI en leiderschap

Inleiding

Over wat intervisie is en beoogt lopen de meningen uiteen; de discussie gaat onder meer over doelen, methodiek en samenstelling van de groep. Ook over Themagecentreerde Interactie (TGI) wordt verschillend gedacht: is het een methode die het werken met groepen levendiger en de deelnemers meer betrokken maakt, een concept om processen te analyseren en te sturen of is het een leiderschapsconcept? De vraag wat TGI voor intervisiegroepen kan betekenen is dan ook op vele manieren te beantwoorden en gaat het kader van dit artikel te buiten. In deze bijdrage ga ik in op een aspect in het werken in en met intervisiegroepen dat volgens mij onderbelicht is, namelijk het leiderschap. TGI biedt met het *participerend leiderschap* houvast en bewegingsvrijheid. Met voorbeelden uit een cursus die ik gegeven heb illustreer ik dit later in dit stuk, eerst geef ik aan hoe ik intervisie zie en wat TGI daaraan kan toevoegen.

Intervisie en TGI

Zoals bekend bestaat er een veelheid van definities van intervisie. Ik beschouw als minimale kenmerken:

- intervisie voltrekt zich onder gelijken,
- die afspraken maken over 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 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 wordt in de literatuur over intervisie vaak genoemd ter ondersteuning van de communicatie en het werken aan problemen door fasering, hulpregels, methode om van individuele thema's naar groepsthema's te komen, participierend leiderschap etc. Naar mijn smaak is er meer uit intervisie te halen wanneer je de intervisiegroep óók als oefenterrein en experimenteerruimte gebruikt. Je werkt dan niet alleen aan vraagstukken uit het werk van de deelnemers met hulp van een bepaalde methode, maar die werkvragen worden ook ter plekke ervaren en geoefend, anders gezegd parallelprocessen worden bewust gebruikt. In dit geval biedt TGI een goed kader voor intervisie: het principe van het dynamisch balanceren tussen de individuele deelnemers, de samenwerking, de taak en de context bevordert het werken met wat zich aandient. Het streven verantwoordelijkheid te nemen voor jezelf met oog voor de taak en de anderen (*je bent je eigen leider*) doet, samen met het streven de realiteit serieus te nemen (*storingen hebben voorrang*) een beroep op de deelnemers om zich

bewust te zijn van wat er binnen en tussen hen speelt. Voorwaarde voor deze manier van werken in intervisiegroepen is dat je er plezier in hebt te leren over jezelf in je werk, en misschien dat je meer geïnteresseerd bent in vragen dan in antwoorden.

Deze aanpak vraagt om bezinning op de rollen die nodig zijn voor het functioneren van de intervisiegroep. De rol van degene die de bijeenkomst leidt dient dan nader gespecificeerd te worden in relatie tot hoe de groepsleden de intervisie willen benutten. Ik heb in de cursussen die ik geef ondervonden dat de rol van degene die bij toerbeurt de groep leidt niet eenvoudig is: het participerende leiderschap – deelnemen en leiden tegelijk – lijkt op papier een goede invulling te bieden, in de praktijk valt dit niet mee. Ook de rol van de externe begeleider van intervisie, die vaak in opdracht vervuld wordt, lijkt mij aan verduidelijking toe: in welke context vindt de intervisie plaats en met welke doel, wat is het doel van de begeleiding en wat betekent dat voor de invulling van die rol?

Deelnemen en leiden

Een groep van vijf mensen zit in een kring zonder tafels bij elkaar, er omheen vijf die observeren. De scène in de binnenkring is die van een groep beroepsgenoten die op vrijwillige basis een intervisiegroep willen vormen. Eén van de vijf werpt zich op als leider die ook deelneemt, de participerend leider. Hij verwijst naar ‘de TGI-gedachten, *Je bent je eigen leider en Storingen hebben voorrang*’ als leidraad voor dit gesprek en vraagt: ‘Wat vinden we belangrijk in intervisie?’ Na een korte discussie over de wenselijkheid van leiding begint het gesprek, waarbij een vrouw veel initiatief neemt, doorvraagt bij anderen en procedurevoorstellen doet. Het gesprek verloopt kalm en gedisciplineerd totdat deze vrouw tegen de man zegt: ‘Ik mis jou, jij zegt niets over jouw verwachtingen’. Hij verdedigt zich: hij zit op te letten om het gesprek inhoudelijk te leiden. En dan wordt dit even onderwerp: wat staat je te doen, als groepslid dat ook leidt? Dan gaat het weer verder en nog een keer krijgt de man van de vrouw de vraag wat hij nou wil, en dan zegt 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 en het tegendeel bereikt. Anderen bemoeien zich ermee, steunen al dan niet de man, onrust en spanning in binnen- én buitenkring.

Bij de observatoren gaat alle aandacht uit naar de strijd om het leiderschap. In de nabespreking in de hele groep komen meer aspecten aan de orde: wat hebben die twee en wat hebben de anderen gedaan en gelaten dat het ging zoals het gegaan is? Een ander groepslid had zich ook geërgerd aan de vrouw die de leiding overnam maar had dat niet gezegd, ze was onzeker over wat dit leiderschap nu moest inhouden, wat is nodig, wat wenselijk? En vanuit degene die leidde: welke eisen stel je aan jezelf, wat kun je aan anderen overlaten zonder het gevoel te krijgen het niet goed te doen? Ook wordt er iets zichtbaar van een soort loyaliteit: je moet degene die leidt toch de gelegenheid geven om die rol uit te oefenen, en dat roept de vraag op: wat is loyaliteit dan in dit geval? Kortom, door deze ervaring krijgen de deelnemers duidelijker wat hun specifieke leervragen rond dit ‘leiderschap onder gelijken’ zijn

en tegelijkertijd worden ze geprikkeld er over na te denken wat functioneel is in de intervisiegroep die ze voor ogen hebben. Niet alleen krijgt zo het begrip participerend leiderschap voor de deelnemers een eigen inhoud, ook zien we hoe alle factoren (individu, groep, taak en context) elkaar over en weer beïnvloeden.

Externe begeleiding

Ik vind het voor de rol van externe begeleider van intervisie een voorwaarde dat je hebt ervaren wat het betekent in een groep van gelijken te werken, de functionele rollen wisselend te vervullen en daarop te reflecteren. Op die manier kun je je beter voorstellen waarmee de betrokkenen in de intervisiegroep te maken krijgen en je een nauwkeuriger beeld vormen van wat zij nodig hebben. En dit is van belang wanneer je als externe begeleider zodanig met de intervisiegroep wil werken dat deze zelfstandig verder kan.

In een tweede intervisiebijeenkomst slaan we twee vliegen in één klap: we geven een deelnemer die juist over deze rol leervragen heeft de opdracht de intervisiegroep die in de binnenkring zit te observeren en na de eerste fase (die van een beginronde met werk vragen die men heeft, de keuze van de inbreng en van de methode) een interventie te doen die de groep in haar ogen verder kan helpen. In de binnenkring gebeurt in de eerste fase hetzelfde als in de vorige casus, namelijk dat iemand anders probeert het proces mee te sturen terwijl dat door degene die leidt gevoeld wordt als de leiding overnemen. Volgens de externe begeleider loopt het al met al goed, zij heeft niets toe te voegen.

Bij de nabespreking blijkt dat zij deze invulling van de rol van externe begeleider lastig vindt, ze is gewend zelf de leiding van de intervisiebijeenkomsten op zich te nemen en hoopt dat de groep, door haar voorbeeldgedrag dan zelfstandig verder kan.

Deze rol vraagt echter om didactisch denken en handelen. Als je wilt dat de groep zelfstandig verder kan, dien je te bedenken – samen met de groep - hoe je dat kunt bereiken. Eerst probeer je zicht te krijgen op wat de groep wil, wat de groepsleden met elkaar kunnen en vervolgens zoek je uit wat ze nodig hebben om zo ver te komen. Buiten de groep blijven en hun samenwerking en communicatie observeren en helpen nabespreken is dan een geschikte aanpak. Ook al bleef deze vrouw buiten de groep, het lukte haar niet het proces te bekijken op een manier die de groep hielp om te reflecteren op hun eigen proces. Later in de cursus zag ze in dat iedere groep eigen leerbehoeften heeft: ook een training vooraf in vaardigheden, zoals feedback geven en ontvangen zou een geschikte aanpak kunnen zijn. Zo kwam ze er achter dat het er om gaat de groep te helpen uit te zoeken wat ze willen en wat ze daarvoor nodig hebben.

Participerend leiderschap

Het participerend leiderschap, leiden en deelnemen tegelijk, leent zich goed voor het werken in intervisiegroepen. De vraag is in hoeverre het begeleiden van intervisiegroepen als externe begeleider ook nog iets met participerend leiden te

maken heeft. Ruth Cohn, de grondlegster van TGI, heeft in een workshop voor psychoanalytische therapeuten over tegenoverdracht, besloten als opleider eerst zelf een casus in te brengen, dan zouden de deelnemers dat ook makkelijker doen. In de jaren vijftig was het namelijk nog taboe als therapeut onverwerkte problemen te hebben die je professionele handelen beïnvloeden. Zo is participierend leiderschap geworden tot meedoen en open zijn over persoonlijke kwesties. De laatste tijd heeft dit begrip ook een andere inhoud gekregen: je kunt er van uit gaan dat je altijd deel hebt aan wat er gebeurt, dat je niet anders kunt dan betrokken zijn en de vraag is dan hoe je die betrokkenheid vorm geeft. Die keuze maak je in samenhang met de taak en de context. De externe begeleider (dat kan ook bijvoorbeeld in een school zijn waar hij als coach of supervisor een team of intervisiegroep op gang helpt of begeleidt) gebruikt de positie van buitenstaander om de groep te helpen nadenken over wat ze willen en doen met elkaar, en daaraan met ze te werken. Niet persé door zelf te leiden of methodieken te presenteren, maar door observaties terug te geven en te laten reflecteren op het oefenen in de verschillende rollen. Een grote variëteit aan activiteiten is denkbaar, concretisering van deze taak van de externe begeleider zou een apart artikel kunnen vullen. Centraal is de opgave niet méér te geven dan ze nodig hebben, jezelf overbodig maken; ook dat is betrokkenheid.

Tot slot

Waarom krijgt dat leiderschap nu zoveel gewicht? Kan een groep van vijf deelnemers niet net zo goed functioneren zonder iemand die leidt en het proces bewaakt? Er is inderdaad veel voor te zeggen om allemaal zorg te dragen voor taak en proces; wanneer de groep volgens een vast stramien werkt is dit ook niet zo ingewikkeld. Wil je als groep meer, wil je de intervisiegroep gebruiken als oefenterrein en experimenteerruimte, dan is het vanwege de gelijkheid – die ook wederkerigheid inhoudt – nodig om de verschillende functionele rollen te vervullen. Die van degene die leidt is dan van groot belang en bovendien interessant: niet alleen heeft bijna iedereen in zijn beroepspraktijk te maken met leiderschap in de leidende of volgende positie, maar ook is leiderschap verbonden met oude beelden, verwachtingen en gevoelens. In intervisie kun je je daarvan bewust worden en erop reflecteren; dat geeft handelingsvrijheid.

Phien Kuiper, jpkuiper@euronet.nl.

Supervisor en leersupervisor. TGI-opleider voor het Ruth Cohn Institute for TCI International, Berlijn/Bazel en geeft in dat kader cursussen, onder meer over intervisie.

Als supervisor en coach voor docenten en andere medewerkers verbonden aan de Faculteit Educatie van de Hogeschool Utrecht.