

# Supervisie

Gids voor supervisanten

Erik de Haan

Willemine Regouin

© 2022, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, 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. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 752

ISBN folio 978 90 232 5715 8

ISBN ebook 978 90 232 571 65

10e herziene druk 2021

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Omslagontwerp: A\_Anouk Sinke Ontwerp Studio, Groningen

Grafische verzorging en epub: LINE UP boek en media bv, Groningen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte

# Inhoud

Ter introductie IX

Voorwoord XII

Inleiding XVI

## Deel I Eerste oriëntatie 1

### 1 Waarom supervisie? 2

- 1.1 De opleiding 3
- 1.2 De praktijk 4
- 1.3 Supervisie 4

### 2 Contractering: rechten en plichten 7

- 2.1 De opdrachtgever 8
- 2.2 Supervisor en supervisant 9
- 2.3 Omgaan met teleurstellingen en moed verzamelen 'voor wat moet' 10

### 3 Leren in supervisie 16

- 3.1 Hoe leer je in supervisie? 17
- 3.2 Wat leer je in supervisie? 19
- 3.3 Het leermateriaal in supervisie 21

### 4 Opdracht 25

- 4.1 Wat voor supervisant gaat hier nu aan supervisie beginnen? 25
- 4.2 Wat wil deze supervisant met supervisie bereiken? 26
- 4.3 Waar moet supervisie allemaal verder nog rekening mee houden? 27

**Deel II Het supervisieproces 29****5 De beginfase 30**

- 5.1 Wie ben je en hoe gaan we met elkaar om? 30
- 5.2 Wie zijn wij en wat kunnen we samen? 32
- 5.3 Wat gaan we bereiken en hoe? 33

**6 De middenfase 37**

- 6.1 Werk in uitvoering 37
- 6.2 De middenevaluatie 41
- 6.3 Op weg naar het einde 42

**7 De eindfase 45**

- 7.1 We zijn er bijna 45
- 7.2 Eindevaluatie en eventuele beoordeling 47
- 7.3 Hoe gaan we uit elkaar? 50

**8 Het belang van schrijven in supervisie 52**

- 8.1 Schrijven is essentieel in de helpende beroepen 53
- 8.2 Schrijfpdracht 55
- 8.3 Voorbeeld van een schrijfprobleem 56

**Deel III Bezinning op de verhouding persoon-beroep 59****9 De persoon 61**

- 9.1 Denken en kennen 61
- 9.2 Voelen en willen 65
- 9.3 Handelen en vaardigheden 68

**10 Het beroep 75**

- 10.1 De theorie: denken over het beroep 75
- 10.2 De praktijk: werken in het beroep 81
- 10.3 Het hier-en-nu: waar theorie en praktijk samenkomen 87

<b>11</b>	<b>De verbinding tussen persoon en beroep</b>	<b>91</b>
11.1	Beroepssocialisatie	91
11.2	Leren en leerbegeleiding	93
11.3	Werken en werkondersteuning	100
<b>12</b>	<b>Het belang van inzicht in supervisie</b>	<b>104</b>
12.1	Een zelfanalyse	105
12.2	Een praktijkanalyse	105
12.3	Inzicht genereren in het hier-en-nu	106
	<b>Lijst van gehanteerde begrippen</b>	<b>109</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>112</b>
	<b>Bijlage</b>	
	<b>Het Supervisiecontract</b>	<b>115</b>

den, algemene kennis en verbanden tot je nemen, logische redeneringen maken, lineaire oplossingen bedenken – mogen zij nu eindelijk weer teruggaan naar waar het allemaal om begonnen was: onszelf en de ander die we ontmoeten in ons werk en leven. Je gaat aan het begin van de reis van het algemene naar het unieke, van de feiten naar de relatie, van het slim voorspellen en oplossingen bedenken naar het geduldig afwachten waar de ander mee komt, en van de lineaire opeenstapeling van positivistische, westerse, logische en rationele ‘kennis’ naar de spiralende, ondoorgrondelijke, momentane verrassing van het ‘kennis’ nemen van iets onvoorspelbaars, irrationeels en zelfs emotioneels. In deel III van dit boek wordt deze reis over de brug van ‘autonome’ kennis naar ‘heteronome’ kennis verder uitgediept, met een inbedding in de westerse filosofie sinds de Verlichting en een verankering in moderne literatuur over leren en leerprocessen.

Tot slot zijn enkele oudere literatuurverwijzingen weggevallen en vervangen door eigentijdse literatuur. Ik heb bij dit alles gebruikgemaakt van spontaan aangeboden tips en ideeën, waarvoor oprecht veel dank:

Blijven doen!

Erik de Haan

*Londen, 1 juli 2017*

## Bij de herziene tiende druk

Voor de tiende druk is gebruikgemaakt van de feedback van vele leerkrachten en supervisors die regelmatig met het boek werken, samengevat door onze uitgever Tienieke Verheijen met suggesties voor de verschillende hoofdstukken. Het belangrijkste verschil is dat het boek weer scherper toegesneden is op de *student* in mensgerichte beroepen en diens eerste kennismaking met supervisie. In het laatste deel worden de praktijkvoorbeelden van studenten aangevuld met voorbeelden uit supervisierelaties van meer ervaren beroepsbeoefenaars.

Daarnaast zijn de eerste twee delen van het boek veel praktischer gemaakt met meer tips en opdrachten, in vragenlijstvorm, om zelf te doen maar ook voor supervisors om in te zetten voor supervisanten (zie de uitgebreide schrijfofdracht *Voorafgaand aan supervisie* in hoofdstuk 4 en een tweede vragenlijst *Leerdoelen tijdens supervisie* in hoofdstuk 8).

Opnieuw is de literatuurlijst geactualiseerd en het taalgebruik gemoderniseerd. We leggen nu meer nadruk op het belang van leerdoelen voor supervisie en op de meerwaarde van geschreven reflecties.

Erik de Haan

*Londen, juli 2021*

# Deel I

## Eerste oriëntatie

Wie op reis gaat, doet er gewoonlijk goed aan zich tevoren te beraden op een aantal aspecten, zoals het waarom en het doel van de reis, het reisgezelschap, de verkeersregels, de bagage, een routebeschrijving en halteplaatsen.

Net zo is oriëntatie vooraf belangrijk voor de ontdekkingsreis die supervisie heet, want deze 'reis' kan allerlei consequenties hebben.

Deel I is bedoeld voor *aanstaande supervisanten* en bevat een eerste, globale verkenning van en rondom vragen naar het waarom van supervisie, rechten en plichten, supervisie als leerproces, en de spannende, emotionele kanten van leren in supervisiegesprekken. Dit deel wordt afgesloten met een opdracht. Daarna worden de verschillende fasen en thema's in supervisie nader uitgewerkt.

## Waarom supervisie?

Supervisie is een leermethode voor (beginnende én gevorderde) beoefenaars van beroepen waarin communicatie tussen de werker en anderen een belangrijke rol speelt, dus voor zogenoemde ‘helpende beroepen’ en ‘relatie-afhankelijke beroepen’. Zij leren op een specifieke manier hoe zij hun vakbekwaamheid kunnen verwerven of verbeteren.

Je kunt beargumenteren (Zier, 1988) dat er slechts vier werkzame factoren zijn in relatie-afhankelijke beroepen die je bij de beroepsbeoefening allemaal in huis moet hebben – of je nu pastoor bent, of arts, verpleger, zorgverlener, hulp, therapeut, of adviseur. Veel van die factoren zijn je hopelijk al (van huis uit) meegegeven, het zijn talenten die mede bepalen waarom je voor een loopbaan in deze helpende beroepen hebt gekozen. Andere factoren moet je leren of aanscherpen, en dat doe je tijdens de opleiding en ook blijvend dankzij supervisie en intervisie. Hier zijn de vier werkzame factoren in je beroepshouding:

- 1 *Genegenheid*. Het klinkt als een doodoener maar het is uiterst belangrijk dat jij warmte en genegenheid voelt voor degenen die je gaat helpen. Je moet iets voor ze *willen* doen. Je wilt ze hoe dan ook helpen, ook onder moeilijke omstandigheden zoals bij tegenslag. Dat lukt als je echt om ze geeft en als het je ook echt uitmaakt hoe goed je ze helpt. Sterker nog, als je niet geroerd wordt door de persoon en de ‘casus’ van je cliënt en niet blij wordt van hun successen, dan kun je beter zo snel mogelijk stoppen.
- 2 *Begrip*. Daarnaast is het nodig dat je begrip van en inzicht hebt in wat hen bezighoudt, wat ze voelen, wat ze nodig hebben, waarvan ze last hebben. Dat empathische begrip kan steeds blijven groeien door goed op te letten en goed te blijven luisteren.



- 3 *Kunde*. Je moet iets weten van de antwoorden op hun vragen en hoe ze kunnen bereiken wat ze ook echt nodig hebben. Je moet dus interpretaties, interventies en instrumenten in huis hebben waarmee je mensen verder kunt helpen.
- 4 *Durf*. Je zult regelmatig diepe pijn onder ogen moeten zien of iemand onverwacht slecht nieuws moeten geven, en je zult hen regelmatig tegen moeten spreken – in hun eigen belang. Daarvoor is durf nodig; ook zul je een manier moeten vinden om die durf vol genegenheid en begrip, dus kundig, in te brengen, waardoor je niet onnodig een situatie escaleert of een behandeling nog pijnlijker maakt.

Om deze vier belangrijke factoren optimaal te verwerven is het nodig dat gedurende een bepaalde periode regelmatig jouw werkervaringen als supervisant worden besproken, zodat leren en werken gelijktijdig plaatsvinden en aan elkaar worden gekoppeld. Supervisie kan individueel plaatsvinden of in kleine groepen van maximaal zo'n acht collega's uit hetzelfde beroep. De duur van een supervisieperiode varieert van minstens een half jaar en minimaal vijf supervisiesessies, tot een langere tijd met vijftien of meer bijeenkomsten. Supervisie hangt nauw samen met de beroepsopleiding en de beroepspraktijk in een bepaalde functie en concrete werksituatie.

Supervisie wordt steeds meer aanbevolen voor de volledige periode waarin men het helpende beroep uitoefent, dus niet alleen aan het begin wanneer men nog in opleiding is. Veel beroepsverenigingen eisen van hun leden dat zij een minimaal aantal (meestal vier tot zes) sessies per jaar 'in supervisie' zijn. De behoefte aan supervisie kan toenemen rond periodes van transities, zoals bij fusies en overnames, tijdens het betreden en het zich eigen maken van een aanpalend werkveld, of vlak voor en na pensionering.

## 1.1 De opleiding

Beroepsopleidingen (zowel voltijds als deeltijds) leiden studenten op voor een bepaald beroep. Op inhoudelijk gebied vindt dit gewoonlijk plaats langs drie verschillende wegen, die aan het einde van de rit ineenvloeiën:

- a algemene en beroepsspecifieke theorie;
- b methodische uitgangspunten en praktijkmogelijkheden;
- c praktische vaardigheden.

Voor de student die dat beroep wil leren, betekent dit respectievelijk het verwerven van:

- a elementaire *kennis* over mensen, hun gedrag en hun samenleven binnen een maatschappelijk-culturele context. Daarnaast uiteraard kennisverwerving over het beroep en de werkmethodiek;
- b Een juiste *beroepshouding*, die de student zich eigen kan maken via de methodieklessen. Daarin wordt geleerd hoe het beroep kan worden uitgeoefend en wat daarvoor zoal nodig is. Ook kan de student er leren hoe (anders) naar zichzelf te kijken in verband met de beroepsuitoefening;

- c Ten slotte levert het leren van allerlei *vaardigheden* de student een praktisch instrumentarium op, als hulpmiddel om echt in het beroep aan de slag te kunnen gaan. Vaak bemiddelen opleidingen bij een eerste kennismaking met de praktijk, in de vorm van practica en/of korte oriënterende stages.

## 1.2 De praktijk

Op zeker moment in de opleiding is de tijd aangebroken dat de student het tot dan toe geleerde nu echt ‘in praktijk’ zal moeten brengen: de stageplaats, de werkplek. Voor de een kan dit een eerste directe confrontatie met de beroepspraktijk betekenen, bijvoorbeeld bij de eerste stage. Voor anderen kan het om een hernieuwde confrontatie gaan, bijvoorbeeld bij een reeds bestaand dienstverband of in een vervolgstage tijdens dezelfde opleiding. Hoe dan ook: de student staat voor de opgave om de recent verworven of hernieuwde inzichten te leren ‘transponeren’, om te zetten in beroepsmatig handelen. En dat is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan!

Een goede voorbereiding kan, vooral bij een (eerste) stage, de overgang van theorie naar praktijk wel wat makkelijker maken.<sup>1</sup> Desondanks zul je min of meer het gevoel hebben dat je ‘in het diepe geworpen’ wordt: ‘en nu zwemmen!’ Maar hoe kan dat als je zelfvertrouwen nog te zwak is? Bij beginnende beroepsbeoefenaars heeft men het vaak over *de praktijkschok*. Je ervaart de praktijk dan (heel) anders dan je in de veilige omgeving van school, docenten en medestudenten had gedacht. Nu moet je het zelfstandig waar zien te maken en kunnen gevoelens van eenzaamheid je bekruipen. Na een tijdje en als je wat meer gewend bent, verdwijnt dat gevoel wel – maar intussen zit je er toch maar mee!

## 1.3 Supervisie

Om de eerste en ook latere problemen in de praktijk het hoofd te kunnen bieden, kan de student of (her)beginnende werker veelal een beroep doen op personen die belast zijn met taken als stage- en/of praktijkbegeleiding, werkbegeleiding, teamcoördinatie en practica met docenten en medestudenten tijdens terugkomdagen op de opleiding.

Voor studenten die persoonlijk (verder) willen leren voor het beroep is dit alles echter niet voldoende. De al verworven en nog broze nieuwe kennis, houding en vaardigheden kunnen je onzeker maken en tot verwarring leiden. Te veel zaken hangen nog als los zand aan elkaar. Supervisie kan dan een welkome aanvulling zijn. Je leert de samenhang te vinden, dat wil zeggen: je denken en weten, je gevoelens en inzichten, je handelingsvaardigheden en -mogelijkheden op elkaar af te stemmen. In de supervisieliteratuur heet dat: verwerven van integratie op het eerste niveau, namelijk dat van *de persoon*.

<sup>1</sup> Zie Van der Bruggen (1980/2016): *Stage in de verpleging*, met zeer concrete aanwijzingen.

Hoewel dit al een hele opgave kan zijn, vereist het leren voor je beroep nog meer: het denken, voelen, willen en doen (handelen) dienen niet alleen op elkaar te worden afgestemd, maar tegelijk ook op je functioneren in het beroep, met name in de concrete werksituatie. Dit heet verwerven van integratie op het tweede niveau: *het beroep*.

## Beroepsidentiteit

Het zal duidelijk zijn dat de persoon en zijn beroep nauw met elkaar zijn verweven. Supervisie beweegt zich in het spanningsveld tussen die twee polen: je persoonlijke identiteit en je beroepsidentiteit. Tijdens een opleiding zijn die polen bovendien nog volop in ontwikkeling. Jonge mensen, zij die zich in de adolescentieperiode van hun leven bevinden, zijn vaak nog zoekende naar een persoonlijke identiteit. Mogelijk ben je er zelf ook nog niet uit of herken je dit probleem vanuit je herinnering.

Maar voor allen, ongeacht de leeftijdsfase, geldt dat je op zoek moet naar een (eventueel nieuwe) beroepsidentiteit.<sup>2</sup> De supervisor kan daarbij helpen, kan de supervisant van dienst zijn om een eigen en nieuw evenwicht te vinden.

## Begrenzing

Samengevat en om misverstanden te voorkomen zetten we de belangrijkste punten in dit hoofdstuk nog even op een rijtje. Supervisie is:

- geen werk- of praktijkbegeleiding (gericht op je functioneren in de concrete werksituatie);
- geen coaching, mentoring of consultatie (gevraagde hulp bij een werkprobleem, al dan niet bij herhaling);
- geen mentale training of een vorm van psychotherapie (hulp bij persoonlijke problemen);
- geen vaardigheidstraining of beroepsopleiding, hoewel men door supervisie wel meer (vak)bekwaamheid verwerft en supervisie vaak geïntegreerd is in de beroepsopleiding;
- niet hetzelfde als intervisie of intercollegiale consultatie (groepsgewijs leren in de praktijk met en van collega's onderling, al dan niet begeleid door een supervisor of intervisiebegeleider).

Supervisie is niets anders dan een hulpmiddel om je beroep of functie zelfstandig en op een persoonlijke manier (beter) te leren begrijpen en uit te oefenen.

---

2 Marijke Faber (1990) schreef over supervisie aan adolescenten.

### Praktijkvoorbeeld

Een zeskoppige supervisiegroep komt bij elkaar na weer een trainingsmodule van drie dagen. De supervisor organiseert een 'check-in' en vraagt om inbreng vanuit de groep. Sanne opent het gesprek. Na alle ervaringen en behandelde aandachtspunten van de voorbije drie dagen is haar hele vragenlijst wel afgevinkt, meent zij. Jeroen zegt dat hij nog wel een vraag heeft: 'Hoe moet ik omgaan met de verschillen tussen mijn trainingscliënten [die bij hem komen via de instelling waar hij in dienst is] en de nieuwe externe cliënten die ik begin te krijgen?' Daarmee raakt hij een snaar bij Sanne: 'Oh,' zegt die, 'dat zie ik ook nog niet zo duidelijk voor me. Ik heb dus toch ook nog iets om aan te werken.' Nu mengt Marten zich in het gesprek: 'Ik ben resultaatgericht en wil altijd waarde toevoegen. Daardoor vind ik het moeilijk om cliënten te accepteren voor wat ze zijn. Ik wil leren om vanuit "creatieve onverschilligheid" met hen te werken.' Daarop zegt Gijs: 'Ik zou graag willen dat jullie mij helpen om minder directief te zijn in mijn gesprekken met cliënten.'

Met enige sturing van de supervisor besluit de groep om aan de slag te gaan met deze drie vragen. Voor iedere vraag wordt drie kwartier ingeruimd. Eerst werken Sanne en Jeroen samen. Jeroens vraag uit ('Hoe moet ik omgaan met de verschillen tussen mijn trainingscliënten en nieuwe, betalende cliënten?'). Vervolgens geeft de groep daar feedback op.

Dit is al de zesde keer dat ze als groep samenkomen. De supervisor grijpt daarom weinig in terwijl de groepsleden elkaar behulpzame, constructieve feedback geven. Aan het eind zijn ze allemaal verbaasd en enthousiast over wat ze zojuist hebben meegemaakt: ook pal na die intensieve trainingsdagen blijkt dat ze nog steeds zoveel te leren hebben. Ze vragen de supervisor of zij hen niet nog wat langer wil blijven begeleiden dan de acht sessies die waren afgesproken als onderdeel van de studie.