

# Eigen supervisorisch handelen onder de loep

Judith DINGEMANS

**INLEIDING** Supervisie is erop gericht de persoonlijke effectiviteit van de supervisor te verbeteren en de supervisiemethode over te dragen. Ik wilde graag weten of ik dat in mijn supervisie ook bereik. Aanvankelijk wilde ik dat onderzoeken door een checklist te ontwikkelen waarmee ik zou meten of ik handel volgens de beroepscompetenties van de supervisor. Na elke supervisie zou ik de checklist invullen en zo systematisch mijn handelen in kaart brengen – feitelijk een vorm van procesevaluatie.

Effecten van supervisie kunnen pas aan de supervisie worden toegeschreven, als je weet hoe de supervisor heeft gehandeld en

uit welke onderdelen het supervisieproces bestaat. Een effectmeting van de resultaten van supervisie was echter niet het doel van mijn onderzoek; voor mij is de supervisie geslaagd als ik de methode overgedragen heb. Maar voordat ik dat effect kan meten moet ik eerst onderzoeken of en, zo ja, hoe ik als supervisor aan supervisanten de supervisiemethode leer, het proces dus.

Mijn opleiders, Marcel Hoonhout en Rinus Merkies, adviseerden mij om eerst mijn eigen

*Drs. J.M. Dingemans-Riesebois MPH is psycholoog en supervisor en oprichter van Buro Dingemans te Warnsveld. E-mail: judith@burodingemans.nl.*

handelen als supervisor te onderzoeken en dat als uitgangspunt te nemen om meetbare categorieën te ontwikkelen. Het proces van het observeren van mijn interventies en denken over wat ik als supervisor tijdens een bijeenkomst wel en juist niet bespreekbaar maak, en al dan niet op het moment van actie opmerk, bleek zeer waardevol. Het leerde mij dat mijn handelen intuïtief is, veel ruimte laat aan de supervisanten en hun leerdoelen, maar weinig systematisch gericht is op het overdragen van de supervisiemethode. Het is uiteraard fijn dat supervisanten tevreden zijn en hun persoonlijke effectiviteit kunnen verbeteren, maar voor mij is dat niet voldoende. Ik wil ook op systematische, methodische wijze de supervisorische methode overdragen, zodat supervisanten hun professioneel handelen ook na de supervisie zelf kunnen verbeteren. Met een bevriende psycholoog, René Rombouts, ben ik daarom begonnen met het ontwikkelen van een methodische supervisie die ik inmiddels ook in de praktijk toets.

**ACHTERGROND** Sinds ik in 2000 met de opleiding tot supervisor begon, geef ik supervisie aan managers, verloskundigen, studenten, huisartsen in opleiding en social workers. Ik doe dit met veel plezier en de supervisanten zijn tevreden, zoals ook blijkt uit hun evaluaties. De laatste jaren vraag ik mij echter steeds vaker af of ik wel doe wat een supervisor zou moeten doen. Ik zie zeker dat supervisanten inzichten opdoen en ander gedrag ontwikkelen en uitproberen, maar twijfel eraan of ik de supervisiemethode overdraag. Terwijl ik dát nu juist het mooie van supervisie vind: mensen een methode aanleren, zodat ze hun professioneel handelen zelf kunnen verbeteren.

Steeds vaker ging ik na een supervisie bij mezelf na of ik iedereen wel ruimte had ge-

geven om elkaar vragen te stellen, of ik hen wel leerde ervaringen neutraal te verwoorden en zichzelf goed te observeren. Een opmerking van een huisarts in opleiding aan het eind van het supervisietraject bleef hangen: 'Ik wou dat ik zulke goeie vragen kon stellen als Judith.' Dat betekende voor mij dat deze supervisor de methode niet geleerd had; dat moest beter kunnen. Bovendien bleken supervisanten aan het eind van de supervisie vaak niet in staat om het eigen doen, denken en voelen te observeren.

Kortom: de supervisanten waren tevreden, maar als supervisor was ik niet tevreden over de mate waarin ik kennis en vaardigheden overbracht.

Vanuit het gevoel dat het beter moest kunnen, ging ik nadenken over mogelijkheden om mijn eigen supervisies te evalueren. Het opzetten en uitvoeren van proces- en effect-evaluaties leerde ik aan de School of Public Health (UCLA) in Amerika. Het leek mij fantastisch om na elke bijeenkomst op een appje op mijn telefoon aan te vinken aan welke competenties ik als supervisor op een schaal van 1 tot 5 gewerkt had. Zo zou ik systematisch inzicht krijgen in mijn sterke en zwakte punten. Als mij dat zou helpen om de kwaliteit van mijn handelen te monitoren en te verbeteren, zou dat ook voor collega-supervisoren interessant kunnen zijn.

De doelen die in supervisie centraal staan, zijn: (schriftelijke) reflectie op werkervaringen, het stellen van doelen voor nieuw/effektiever gedrag en het uitproberen van nieuw gedrag (Hoonhout & Boer, 2015). Supervisie leidt tot een verbetering van de dienstverlening en tot zelfsturing in leren en presteren (Van den Boomen, 2015). Die zelfsturing komt tot stand door het leren van de methodiek. Supervisie moet ertoe leiden dat supervisanten deze doelen realiseren. Als kwal-

teitscriteria voor professioneel handelen gelden de normen van de beroepsgroep van supervisors, vastgelegd in het competentieprofiel van een supervisor (LVSC).

Ik dacht deze competenties als uitgangspunt voor mijn meetinstrument te kunnen nemen, maar daarvoor waren de competenties te vaag en abstract en moeilijk te vertalen naar eenduidige, meetbare gedragscriteria. Meer handvatten voor operationalisatie van competenties vond ik in de beschrijving van Bennink (1994). Volgens Bennink helpt een bewaarde supervisor supervisanten om hun eigen interne supervisor te worden. De supervisor leert hen namelijk *a)* te observeren en beschrijven wat er feitelijk gebeurt in interacties tijdens werk en supervisie, *b)* zich bewust te worden van eigen gedachten, gevoelens, verwachtingen en handelen, *c)* te reflecteren op wat men doet, voelt en denkt in een concrete situatie, *d)* zich te realiseren en te formuleren wat men wil leren van de werkinbreng, en *e)* nieuwe manieren van handelen te formuleren, daaruit te kiezen en nieuw gedrag uit te proberen.

Bennink maakt hiermee een mooie bewerking van de leercyclus van Korthagen (Hoonhout & Boer, 2015) en beschrijft uit welke elementen supervisorisch handelen zou moeten bestaan. De vraag hoe de supervisor dat doet, was daarmee echter nog niet beantwoord. Laat staan dat dit vertaald was naar concreet leerbaar of uitvoerbaar gedrag.

**ONDERZOEK NAAR EIGEN HANDELEN** Een gesprek met Marcel Hoonhout en Rinus Merckies gaf nieuwe input: zij daagden mij uit om mijn eigen werkwijze te onderzoeken en daaruit criteria te destilleren. Zij adviseerden om audio-opnamen te maken van mijn supervisiebijeenkomsten en vervolgens op zoek te gaan naar criteria om mijn handelen

in kaart te brengen. Ik nam de uitdaging aan en nam drie supervisiebijeenkomsten met drie supervisanten op. Samen met René Rombouts formuleerde ik scoringscategorien, deels op basis van wat wenselijke interventies en interacties voor een supervisiebijeenkomst zijn (volgens de competenties van Bennink) en deels op basis van wat feitelijk de inhoud van het gesprek was.

Zo kwamen we tot zes inhouds- en acht vormcategorieën. Inhoudscategorieën waren observeren, denken/reflecteren, gedragsverandering, thema's, groepsproces en blabla (kletsen/praten over andere dingen dan supervisie). De vormcategorieën waren positieve feedback, negatieve feedback, open vraag, gesloten vraag, stilte langer dan twee seconden, instructie en uitleg, werkafspraken en tips en advies. Daarnaast werd nog gescoord op 'onduidelijk/niet te verstaan'.

Door mijn supervisorisch handelen op deze manier te analyseren, werd ik me ervan bewust dat ik tijdens de bijeenkomsten herhaaldelijk het nut van reflecteren benadrukte, wat niet nodig zou hoeven zijn, na de kennismakingsbijeenkomst en uitleg over supervisie. Ook merkte ik dat de bijeenkomsten voornamelijk gesprekken waren over persoonlijke leerdoelen van de supervisanten. Het ging zelden over de feitelijke waarneming van de gebeurtenissen die de supervisanten inbrachten, hoe zij zichzelf observeerden of hoe zij daarover (bewust) nadachten.

Ik hoorde bovendien dat ik aan het begin van een bijeenkomst iedereen te veel ruimte gaf om te vertellen over zaken als een verhuizing, een leuk weekend of een nieuwe date. Op zich leuk, maar niet om veel tijd aan te besteden tijdens een supervisie. Bij het af luisteren en scoren van de bijeenkomsten miste ik daarnaast twee categorieën: 'leren

observeren' en 'aanzetten tot nadenken'. En juist die leiden tot het overdragen van de supervisiemethodiek.

Ik concludeerde dat mijn interventiekeuzes vaak intuïtief, ad hoc en associatief waren. Met andere woorden: ik droeg de methode niet over. Dat betekende dat ik ook geen categorieën kon destilleren om handelen gericht op het overdragen van de methode te meten. Ik moest terug naar mijn methode van supervisie geven. De vraag was: hoe integreer ik de activiteiten 'leren observeren' en 'aanzetten tot nadenken' in mijn supervisiebijeenkomsten? De beantwoording van deze vraag leidde tot de ontwikkeling van een andere manier van supervisie geven, die ik methodische supervisie noem.

#### ONTWIKKELING METHODISCHE SUPERVISIE

Bij onderzoek in mijn supervisiegroepen was ik tegengekomen dat supervisanten niet, slecht of onnauwkeurig bleken te observeren en handelden op basis van (voor)oordeelen en verwachtingen die ze niet uitspraken of checkten. Ze waren zich niet bewust van hun aannames, gedachten over zichzelf en de ander, maar namen die voor waar aan. In geval ze zich er wel bewust van waren, checkten ze die niet en namen deze aannames ook voor waar aan. Doen, denken en voelen werden door elkaar gehaald, waardoor geen inzicht ontstond in hoe doen, denken en voelen elkaar beïnvloeden.

Het werd mij duidelijk dat ik moest werken aan het overdragen van de supervisiemethodiek. Om dit kunnen doen, wilde ik vaardigheden voor observeren en nadenken expliciet gaan introduceren en oefenen binnen supervisie. Supervisanten worden weliswaar uitgenodigd om zichzelf te observeren en waar te nemen, en te reflecteren op hun handelen, maar de vaardigheid om het te doen ont-

breekt. Ook worden zij geholpen te werken aan hun persoonlijke leerdoelen, maar ze werken er vervolgens niet systematisch aan om de supervisiemethode in de praktijk toe te passen en er in de toekomst zelfsturend in te kunnen zijn.

Om te kunnen nadenken over gedrag, is nauwkeurige (zelf)observatie en waarneming vereist. Pas als deze vaardigheid beheerst wordt, is nadenken over het professionele handelen in een concrete situatie zinvol. Nadenken betekent voor veel mensen mijmeren, dromen, speculeren, waaromvragen stellen of psychologiseren over hun handelen. Dat helpt echter niet bij het denken over de gevolgen van hun gedrag, noch bij het vinden van gedragsalternatieven. Om die redenen zijn René Rombouts en ik begonnen aan het ontwikkelen van een methode waarin we zelfobservatie en nadenken voorop stellen, om te komen tot gedragsverandering en supervisanten reflectievaardigheden te leren.

De kernactiviteiten van supervisie (zelfobservatie → nadenken → gedragsverandering → nieuw gedrag uitvoeren) leunen sterk op de methoden zoals die gebruikt worden in de cognitieve gedragstherapie. We gebruiken de methodiek van CGT niet in een therapeutische context, maar als methodiek voor het verhogen van de persoonlijke effectiviteit van de supervisor.

In de eerste bijeenkomst wordt verkend wat de leerdoelen van de supervisor zijn. Deze worden zo concreet mogelijk (SMART) geformuleerd, zodat op gedragsniveau duidelijk wordt wat de supervisor wil leren en met welk resultaat hij of zij tevreden zal zijn. Ook wordt besproken wat zinvolle situaties of ervaringen zijn ofwel situaties waarin zij aan hun leerdoel werkten of hadden kunnen (of moeten) werken. Deze situaties kunnen

ze herkennen aan de hand van signalen van eigen doen, denken en voelen (interne signalen). Een zinvolle situatie kan ook herkend worden door signalen of acties van anderen of een specifieke plaats of gebeurtenis (externe signalen).

Aan de hand van leerdoelen en de inbreng van zinvolle situaties wordt tijdens de eerste bijeenkomst geoefend met observeren. Het observeren van de feitelijke situatie en van wat de supervisor precies deed in die situatie staat centraal (bijvoorbeeld verbaal, non-verbaal, motorisch, wat betreft gezichtsuitdrukking of stemvolume), evenals welke gedachten er waren (losse gedachten) en wat de persoon voelde (bijvoorbeeld: waar voelde je boosheid, wat gebeurde er toen lichamelijk met jou?). De supervisor wordt gevraagd in te zoomen op de situatie en zijn doen, denken, voelen schematisch te noteren.

In deze eerste fase van de supervisie is het de bedoeling zich te concentreren op de observatie van de feitelijke situatie en het eigen doen, denken en voelen. Door het zich bewust worden van doen, denken en voelen in een concrete situatie, doet de supervisor inzichten op die tot nadenken aanzetten. Dat is prima, maar wordt in deze fase niet gestimuleerd: hier gaat het primair om observatie en bewustwording van handelen en onderliggende gedachten en gevoelens. Tijdens de observatiefase wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de flap-over om de observatie te bespreken en uit te werken.

Pas als de supervisor na een aantal bijeenkomsten en observatie van zinvolle situaties zichzelf goed heeft leren observeren, gaan we over tot het nadenken over het effect van het eigen doen, denken en voelen. We onderscheiden daarbij gevolgen op de korte en lange termijn.

In de daarop volgende fase staat het naden-

ken centraal. Bovendien wordt de wens tot gedragsverandering verkend en genoteerd op een flap-over, en vervolgens naast de leerdoelen gehouden. Te denken valt aan gedragsveranderingen als nee zeggen, luisteren in plaats van meteen reageren, onderzoekende vragen stellen, rust inbouwen, storende gedachten aanpakken, werken aan belemmeringen en optimaliseren van kansen voor verbeteren van persoonlijke effectiviteit. Deze gedragsveranderingen worden als SMART-doelen geformuleerd.

Vervolgens wordt met de supervisor onderzocht wat zijn of haar plan is om het nieuwe gedrag te leren en in de praktijk te brengen. Bijvoorbeeld eerst oefenen tijdens supervisie, eventueel in een rollenspel. Soms is het makkelijker om eerst in een privésituatie met het nieuwe gedrag te experimenteren, voordat het uitgetoet wordt op de werkvloer.

Aan het eind van de supervisie is de supervisor in staat een situatie waarin hij of zij zich ongemakkelijk of incompetent voelt te observeren en eigen doen, denken en voelen waar te nemen. Vervolgens kan hij of zij nadenken over korte- en langetermijneffecten van het doen, denken en voelen, en gedragsalternatieven verkennen; hieruit kan een keuze worden gemaakt om in de praktijk mee te oefenen.

Waar ik gewend was bij elke werkinbreng (en dus meerdere keren per bijeenkomst) de hele cyclus van Korthagen te doorlopen, spendeer ik bij de methodische supervisie met supervisors nu een hele bijeenkomst aan een kernactiviteit. Zo komen zelfobservatie, nadenken, gedragsverandering en nieuw gedrag oefenen een voor een aan bod. Hierdoor worden de vaardigheden intensiever en effectiever geoefend.

**VOORLOPIGE ERVARINGEN** Omdat methodische supervisie voor mij een heel nieuwe

manier van werken is, moest ik er erg aan wennen. René Rombouts bracht me als supervisor steeds terug naar de methode en schreef, mede naar aanleiding van onze sessies, de eerste versie van het draaiboek en hand-outs voor de zittingen. Voor mij was het nieuw om zo gestructureerd en systematisch te werken. Bij de uitleg en het bespreken van de zelfobservaties voelde ik me meer docent dan supervisor, waarbij ik mij afvroeg of dit nog wel supervisie was. Daarnaast was het wennen om supervisors naar huis te laten gaan, zonder handvatten voor alternatief gedrag besproken te hebben. Inmiddels heb ik verschillende onderdelen van de methode uitgetoet in supervisiegroepen en individuele supervisies. Hoewel het voor mij heel 'onaf' voelde om me tijdens de eerste bijeenkomsten tot de zelfobservatie te beperken en niet de hele leerproces van Korthagen te doorlopen, bleken supervisors door de zelfobservatie toch veel inzichten op te doen. Zo zagen ze hoe tegengesteld hun gedachten waren aan wat ze deden, hoe ze wat ze voelden met gedachten probeerden te onderdrukken of dat wat ze deden indruiste tegen hun gevoel. Dat kon heel confronterend zijn en stof tot nadenken geven. Deze ervaringen maakten mij enthousiast, waardoor mijn onwennigheid gaandeweg verdween.

In de volgende fase (het nadenken) werd ik verrast door de doeltreffendheid waarmee die supervisors de gevolgen van hun gedrag op de korte en lange termijn in kaart konden brengen. Ook dit bleek confronterend en uit te nodigen tot nadenken over andere leerdoelen en gedragsalternatieven.

**TOT BESLUIT** Nu ik de te doorlopen stappen en doelen heb geconcretiseerd door middel van methodische supervisie, groeit bij mij de overtuiging dat een procesmeting om super-

visoirisch handelen te meten tot de mogelijkheden behoort. Methodische supervisie vormt een goede basis voor het realiseren van mijn wens om de kwaliteit van mijn supervisorisch handelen te monitoren en zo nodig te verbeteren. Daarnaast kunnen de effecten van methodische supervisie in kaart worden gebracht, door te meten in hoeverre supervisors de kernvaardigheden beheersen.

*Dit artikel had nooit geschreven kunnen worden zonder de hulp en inzet van meelezer en inspirator René Rombouts. Ook was ik nooit begonnen aan het onderzoeken van mijn eigen supervisorisch handelen, zonder de inspirerende gesprekken en adviezen van Marcel Hoonhout en Rinus Merkies. Ik ben hun veel dank verschuldigd.*

## LITERATUUR

- Bennink, H. (1994). Het innerlijk universum van de professional. *Supervisie in Opleiding en Beroep*, 11 (3), 3-21.
- Boer, M., Hoonhout, M. & Oosting J. (red.). (2015). *Supervisiekunde meerperspectiefisch*. Deventer: Vakmedianet.
- Boomen, F. van den, Hoonhout, M. & Merkies, R. (2015). Wat is supervisie? Wat doet een supervisor? In M. Boer, M. Hoonhout & J. Oosting (red.), *Supervisiekunde meerperspectiefisch* (pp. 18-31). Deventer: Vakmedianet.
- Hoonhout, M. & Boer, M. (2015). Supervisie leren van binnenuit. In M. Boer, M. Hoonhout & J. Oosting (red.), *Supervisiekunde meerperspectiefisch* (pp. 113-146). Deventer: Vakmedianet
- Reijen, M. van (2016). *Stoïcijnse levenskunst*. Leusden.