

In staat van ontbinding?

SUPERVISIE ALS ACTUELE, DYNAMISCHE EN KRITISCHE OPLEIDINGSMETHODE VOOR DIENSTVERLENENDE BEROEPEN

Sjaak **KÖRVER**, Theo **WITKAMP** en Florus **KRUYNE**

INLEIDING ‘Siegiers? Het dubbele integratiemodel? Nooit van gehoord’, aldus een van de supervisors-in-opleiding, bijna aan het eind van haar tweede traject leersupervisie in een groep. Meer van dit soort observaties hebben ons verbaasd. Over een helder supervisorisch methodiekconcept blijken nogal wat supervisors-in-opleiding, afkomstig van verschillende opleidingen, helaas niet meer te beschikken.

Wel was er vanaf de eerste bijeenkomst een grote behoefte aan werkvormen, liefst een supermarkt vol - alsof dat het hart van supervisie zou zijn. Kritische reflecties over de eigen positie als instellings- of buitensupervisor zijn volledig nieuw. Dat je als supervisor vragen kunt stellen bij de gewoonte om een socialisatieverslag te laten schrijven door supervisanten, en dat evaluatie en be-

oordeling onderscheiden taken zijn die bij opleidingssupervisie horen, opent nieuwe perspectieven. In welke context en vanuit welke behoeften supervisie is ontstaan, blijkt veelal onbekend.

Toen dit tijdschrift opriep tot een bijdrage aan een themanummer over de staat van

Dr. J.W.G. Körver is universitair docent praktische theologie aan de Universiteit van Tilburg. Hij is (pastoraal) (leer)supervisor en docent supervisie-kunde, hoofdredacteur van het *Tijdschrift Geestelijke Verzorging* en geeft mede leiding aan het Case Studies Project Geestelijke Verzorging. E-mail: j.w.g.korver@uvt.nl.

Dr. L.T. Witkamp is hoofd seminarium en coördinator postacademisch onderwijs van de Protestantse Theologische Universiteit. Hij is (pastoraal) supervisor en voorzitter van de Raad voor Klinische Pastorale Vorming en Pastorale Supervisie in Nederland.

Drs. F. Kruijne is geestelijk verzorger bij het Diaconessen-ziekenhuis en gemeentepredikant bij de Geertekerk te Utrecht, (pastoraal) supervisor en mindfulness-trainer.

supervisie, pakten wij de handschoen op, zeker toen wij de tekst van de oproep lezen: 'Supervisie is een begeleidingsvorm die al een lange historie kent en met name toegepast wordt in de welzijnsopleidingen. Het is een intensieve methodiek die veel vraagt van de supervisant. Dit maakt dat het ook een dure methode is. Daarnaast is supervisie voornamelijk een individuele begeleidingsvorm. Staat supervisie onder druk? Is er nog wel geld voor deze begeleidingsvorm? En hoe verhoudt deze begeleidingsvorm zich tot modernere begeleidingsmethodieken als coaching?'

Supervisie is niet alleen individueel en speelt niet alleen in welzijnsopleidingen een rol. De koppeling van intensieve methodiek met dure methode is tendentieus, evenals het gebruik van 'modernere'. 'Wij' vormen samen een intervisiegroep, zijn theologisch geschoold en werkzaam aan een theologische opleiding of in pastoraat dan wel geestelijke verzorging. Alle drie zijn wij geschoold in de generieke Nederlandse supervisietraditie en de pastorale supervisie. In ons denken over supervisie en ons handelen als (leer)supervisor verbinden wij beide tradities en ervaren we voortdurend hoe belangrijk een helder methodiekconcept is.

Met deze bijdrage willen wij tegenwicht bieden aan de versnippering van supervisie tot een grabbelton van werkvormen, het feit dat (een aantal?) opleidingen¹ geen dragende concepten of goede theorie aanbieden, en het gebrek aan historisch bewustzijn onder supervisors.

HET BEGIN De overgang van collegezaal en studieboek naar de praktijk van alledag is voor (beginnende) werkers in dienstverlenende beroepen allesbehalve vanzelfsprekend. De beroepswerkelijkheid blijkt veelal

complexer en onvoorspelbaarder te zijn dan studenten op basis van hun opleiding verwachten. Het risico is dat (beginnende) beroepsbeoefenaren zich voegen naar de (vaak ongeschreven) wetten op de werkvloer. Er dreigt hierdoor een discrepantie te ontstaan tussen de idealistische beginhouding en het feitelijk gedrag in de beroepssituatie - uit lijfsbehoud, gemakzucht en/of het onvermogen om te reflecteren over wat men in de praktijk meemaakt.

Op een aantal zaken kan een opleiding een student niet voorbereiden. Sommige vaardigheden kunnen pas in de praktijk worden geleerd. De Amerikaanse filosoof Donald Schön vatte dit ooit kernachtig samen in zijn klassieke boek *Educating the reflective practitioner*: "The paradox of learning a really new competence is this: that a student cannot at first understand what he needs to learn, can learn it only by educating himself, and can educate himself only by beginning to do what he does not yet understand" (Schön, 1987, p. 93).

Omdat hij hoogleraar stadsplanning was, beschrijft Schön allerlei voorbeelden van hoe studenten en afgestudeerden in architectuur en stadsplanning gaandeweg theorie en praktijk op elkaar leren af te stemmen. Al doende, via ervaring, met behulp van reflectie - zodat het bewustzijn uiteindelijk tot in het puntje van hun potlood aanwezig is. Altijd al heeft er een kloof bestaan tussen wetenschappelijke kennis en de praktijk van alledag, die als een verraderlijk moeras elke rationale en methodische aanpak lijkt te verzwelgen.

De oplossing is niet gelegen in nog intensiever gebruik van wetenschappelijke kennis - het tweede risico dat (beginnende) beroepsbeoefenaren lopen. Volgens Schön is de vraag namelijk wat we kunnen leren van

¹ Wij beogen overigens niet te zeggen dat dit voor alle supervisieopleidingen geldt.

de nauwkeurige waarneming van vakmanschap in de praktijk. Zodra een professional blijkt geeft van een grote mate van competentie, is de kern daarvan te benoemen als artistieke. Deze artistiekheid is een vorm van intelligentie en inzicht die afwijkt van onze standaardopvatting over professionele kennis. Wetenschappelijke en methodische kennis en inzichten spelen een belangrijke maar geen overheersende rol in de professionele praktijk. Artistiekheid en vakmanschap zorgen ervoor dat het probleem in een nieuw kader verschijnt, dat kennis geïmplementeerd raakt, en vooral dat improvisatie kans krijgt. Reflectie op dit ingewikkelde proces is onontbeerlijk.

Vanaf het eind van de negentiende eeuw is aan dit ingewikkelde proces aandacht besteed in onder meer de methodische praktijktheorie van psychoanalyse, maatschappelijk werk, counseling en psychotherapie, jeugdzorg en pastoraat/geestelijke verzorging. Dit complexe leerproces werd eerst in de praktijk zelf opgepakt, pas later in de opleidingen. Stap voor stap werd een methode (supervisie) ontwikkeld, die deze ingewikkelde afstemming tussen beroep, praktijk en persoon als leerproces thematiseert (zie o.a. Andriessen, 1975, p. 181-290).

Het leren afstemmen van theorie en praktijk speelt vooral in beroepen waarbij relatie en communicatie doelbewust en methodisch worden ingezet ten behoeve van het welbevinden van de cliënt. Professioneel handelen in deze beroepen vindt niet plaats op basis van algoritmen ('gebruiksaanwijzingen'), maar op basis van heuristische zoekschema's die wel aanbevelingen maar geen kant-en-klare recepten opleveren (De Groot & Medendorp, 1986). Professioneel handelen behelst altijd onzekerheid, improvisatie en creativiteit. De professional dient voortdu-

rend af te stemmen op de specifieke cliënt, diens vraag en context, gericht op dienstverlening en op de belangen van de cliënt. Deze dienstverlening staat kritisch ten opzichte van macht, overtuigingen en normen, is georiënteerd op waarachtigheid, en heeft een emancipatoir en humaniserend oogmerk (Siegers, 1995, 2002; vooral p. 130-135).

Om met deze niet te voorspellen situaties te kunnen omgaan, dient de beroepsbeoefenaar te leren reflecteren op zijn ervaringen, gericht op nieuw gedrag, in een iteratief proces van kennen, kiezen en handelen. Een professional dient in de concrete beroepsuitoefening te leren geïntegreerd te functioneren als beroepspersoon, waarbij het vermogen tot reflecteren een noodzakelijke voorwaarde is (Van Kessel, 1989, 1997).

DE THEORIE Hoewel in de confrontatie tussen theorie en praktijk de theorie (van supervisie) niet overheersend is, geldt tegelijk het devies van de Amerikaanse sociaalpsycholoog Kurt Lewin, dat er niets zo praktisch is als een goede theorie (Lewin, 1951, p. 169). Een systematische en kritische waarneming van de werkelijkheid is niet mogelijk zonder theorieën en modellen. Dat geldt ook voor supervisors: zonder een krachtig model van en theorie over supervisie kunnen doel, werkwijze en interventies geen werkelijkheid worden. Zonder helder basismodel en zonder historische achtergrond dreigt supervisie in een overdaad aan werkvormen en perspectieven uiteen te vallen, waarbij het kader van supervisie zoek raakt (Boer, Hoonhout & Oosting, 2015). Met het oog op de ontwikkeling van een conceptueel helder basismodel van supervisie moeten in ieder geval de namen van Herman Andriessen, Frans Siegers, Dinie Haan, Willemien Regouin, Nel Jagt, Hans Bennink

en Louis van Kessel hier worden genoemd. Zij hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de theoretische basis van supervisie in Nederland.

In een supervisorisch leerproces wordt gewerkt aan de integratie van beroep, werksituatie en persoon, en dit binnen een specifieke maatschappelijke en culturele context. Het gaat erom dat deze specifieke persoon het desbetreffende beroep (inclusief de theoretische en vakmatige kennis) in een concrete werksituatie dient vorm te geven. Omdat in mensgerichte beroepen de persoon van de beroepsbeoefenaar zijn/haar belangrijkste instrument is, vereist de integratie van persoon, beroep en concrete werksituatie tegelijk ook een integratie van voelen, denken, willen en handelen (Van Kessel, 1989; Siegers, 2002). Voor beide dimensies van integratie, samen tot beroepspersoon (Van Kessel, 1997) is reflectie op praktijkervaringen het belangrijkste middel.

In het Nederlandse supervisieconcept zijn integratie en reflectie met elkaar in verbinding gebracht, gericht op een betere werkuitvoering, op het leren van het supervisorisch leren en op het leren zelfstandig te reflecteren en tot integratie te komen; een driebaansleerweg (Siegers, 2002, p. 295). Deze weg leidt tot een 'interne supervisor' (Bennink, 1994). Juist het dynamisch karakter waarbij de integratie van de drie domeinen (beroep, werksituatie, persoon) steeds opnieuw aan de orde is, de directe wisselwerking tussen supervisie- en werksituatie, en het methodisch hanteren van werkervaringen in supervisie kenmerken het Nederlandse supervisieconcept (Van Kessel & Haan, 1993; Siegers, 2002, p. 105-112).

DE ACTUALITEIT Een dynamische, op een krachtige theorie gebaseerde, supervisie is

bijzonder actueel. Een citaat uit de *Zorgagenda* verheldert dit: 'De kern van professioneel handelen is niet zozeer het volgen van de norm, maar er juist van kunnen afwijken als de situatie daar om vraagt. Kwaliteit ontstaat in het proces: door het steeds motiveren van gemaakte keuzes, door zowel zorgvrager als zorgverlener. Daarbij hoort het bespreekbaar maken van de mate waarin en de omstandigheden waaronder risico's te accepteren zijn. Deze manier van verantwoording afleggen is van essentieel belang om te leren en te kunnen verbeteren, maar delft in de huidige verantwoordingspraktijk het onderspit' (Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2017a, p. 15).

Werken in de zorg (en andere mensgerichte sectoren) is niet mogelijk door terug te vallen op procedures en protocollen. Menselijk contact vereist het vermogen tot improvisatie en onzekerheidstolerantie. Zorgverleners dienen rekening te houden met de specifieke context en waarden van de zorgvrager, de variëteit in uitvoeringspraktijken, en de eigen dynamiek in elke zorgcontext (zie o.a. Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, 2017b). Zorgverleners dienen in staat zijn hun persoonlijke en professionele zelf te integreren binnen professionele situaties die op hun beurt worden beïnvloed door maatschappelijke, politieke en culturele ontwikkelingen.

De genoemde dimensies veranderen voortdurend, ook in hun onderlinge verhouding. Dit vraagt van een professional dat hij methodiek leert zien als betrokkenheid, inclusief de inherente onzekerheid, mogelijkheid van missers, vrijheidsgraden, spelregels en distantie.

In interactiegerichte beroepen is de tendens ontstaan om theoretische kennis te vertalen in procedures en protocollen en daaraan on-



verkort vast te houden; niet alleen in de zorg, maar bijvoorbeeld ook in het onderwijs, het welzijnswerk en bij justitie. Veel organisaties ontwikkelen zich op deze manier van professionele organisaties naar machinebureaucratieën (Mintzberg, 2006). Juist supervisie kan helpen om de schijnzekerheid hiervan te ontrafelen. Niet alleen de beroepsmatige kennis ontwikkelt zich, ook de concrete werksituatie is voortdurend aan verandering onderhevig: het cliëntsysteem met zijn specifieke vragen en context, en de contactsituatie en interactie tussen cliënt en professional (Van Kessel, 2015). Ook vandaag de dag is supervisie onontbeerlijk: supervisie gaat niet uit van een beroepsconcept met vaste kenmerken, maar van een door complexe en veranderende interacties gestructureerd geheel.

Vanuit dit perspectief vallen vooral onzekerheid, beperkte beheersbaarheid en onvoorspelbaarheid op, waarbij vakmatige kennis en het vermogen tot interactie, reflectie en integratie met elkaar verbonden dienen te worden (Van Kessel, 2015). Juist in het Nederlandse supervisieconcept houdt men rekening met deze dynamiek, zodat gewenste ontwikkelingen die bijvoorbeeld in de *Zorgagenda* worden genoemd, naadloos aansluiten bij de doelstelling van supervisie.

DE AGENDA Het voorgaande leidt tot een aantal conclusies.

- Supervisoren die hun wortels en geschiedenis niet kennen, herhalen de geschiedenis of raken hun ziel kwijt.
- Supervisoren die niet over een krachtige conceptuele en generieke basis beschikken, vatten supervisie op als een reeks werkvormen, en verliezen het doel van supervisie uit het oog.
- Supervisoren die supervisie associëren

met vijftien bijeenkomsten om de veertien dagen, beheersen het gedachtegoed van supervisie niet.

- Supervisoren die geen rekening houden met het dynamisch karakter van supervisie, maken zichzelf overbodig.
- Supervisoren die niet de persoon in de reflectie betrekken (zoals de biografie, waarden, motivatie, zingeving en levensbeschouwing) raken verstrikt in overdracht en tegenoverdracht.
- Supervisoren die niet kritisch nadenken over maatschappelijke ontwikkelingen als flexibiliteit van werk (Sennett, 2000), de invloed van het marktdenken op de creativiteit en bezieling van professionals (Tonkens, 2003; Prij & Jansen, 2005), de nadruk in het werk op esthetiek in plaats van ethiek (Korver, 2005) en de toename van burn-out (Van Echtelt, 2014), laten beroepsbeoefenaars en hun cliënten in de kou staan.
- Supervisoren die geen notie nemen van de ontwikkelingen in specifieke vormen van supervisie (bijvoorbeeld in pastorale supervisie; Körver & Regouin, 2007), missen de rijkdom en veelkleurigheid van supervisie.

TOT BESLUIT Het genoemde rapport van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, *Zonder context geen bewijs* (2017), begint met een uitspraak van Pablo Picasso: 'Learn the rules like a pro, so you can break them like an artist.' Zowel supervisoren als supervisanten dienen professionele kunstenaars te worden en te blijven.

De auteurs danken Louis van Kessel voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel.



LITERATUUR

- Andriessen, H. (1975). *Leren aan ervaring en supervisie*. Nijmegen: Dekker & Van de Vegt.
- Bennink, H. (1994). Het innerlijk universum van de professional. Over het ontwikkelen van een 'interne supervisor' als supervisie-doel. *Supervisie in Opleiding en Beroep*, 11 (4), 3-17.
- Boer, M., Hoonhout, M. & Oosting, J. (red.) (2015). *Supervisie meerperspectief*. Deventer: Vakmedianet.
- Echtelt, P. van (red.) (2014). *Burn-out. Verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en het nieuwe werken*. Den Haag: SCP.
- Groot, A. de & Medendorp, F. (1986). *Term, begrip, theorie. Inleiding tot de significante begripsanalyse*. Amsterdam: Boom.
- Kessel, L. van (1989). De leerweg in supervisie. Een model voor het geven van leerhulp. In W. Rigter (red.), *Supervisor worden, supervisor blijven* (pp. 56-70). Amsterdam: VO.
- Kessel, L. van (1997). Supervisie: noodzakelijke bijdrage aan de kwaliteit van maatschappelijk werk. In H. Nijenhuis (red.), *De lerende professie. Hoofdpijnen van het maatschappelijk werk* (pp. 136-151). Utrecht: SWP.
- Kessel, L. van (2015). Professionalität, Professionalisierung, professionelles Handeln im Kontext von Supervision und Lehrsupervision. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 22 (4), 363-384.
- Kessel, L. van & Haan, D. (1993). The Dutch concept of supervision. Its essential characteristics as a conceptual framework. *Clinical Supervisor*, 11 (1), 5-27.
- Körver, J. & Regouin, W. (red.). (2007). *Professionele begeleiding en spiritualiteit. Pastorale supervisie nader verkend*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Korver, T. (2005). Van plicht naar smaak. De transformatie van het arbeidsethos. In G. van den Brink, T. Jansen & D. Pessers (red.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 282-292). Amsterdam: Boom.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science. Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson/Prentice Hall.
- Prij, J. & Jansen, T. (2005). Er is een grote kloof tussen wat veel werkers in de zorg bezielt en wat als 'echt professioneel' geldt. In G. van den Brink, T. Jansen & D. Pessers (red.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (2e dr., pp. 224-233). Amsterdam: Boom.
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2017a). *De zorgagenda voor een gezonde samenleving*. Den Haag: RVS.
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2017b). *Zonder context geen bewijs. Over de illusie van evidence-based practice in de zorg*. Den Haag: RVS.
- Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sennett, R. (2000). *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Byblos.
- Siegers, F. (1995). *Instellings-supervisie. Leren over werk in de context van leiden-begeleiden-(samen)werken*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisie-kunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tonkens, E. (2003). *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagstukken en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW.