

Supervisie: van hoofdrolspeler naar regisseur

Auteur: Leida Schuringa

De discussie over de inhoud van supervisie, coaching en andere begeleidingsvormen is nog lang niet uitgewoed. Ook het rendement van de verschillende vormen ten opzichte van elkaar is met name op veel hogescholen onderwerp van gesprek. Dat geeft veel verwarring en onzekerheid. Aan de andere kant maakt deze discussie het mogelijk om jezelf te plaatsen in het brede veld van opvattingen en uitgangspunten. In mijn eigen werkpraktijk geef ik supervisie zowel aan studenten (opleidingssupervisie) als aan professionals die vastlopen in hun werk, een vernieuwing in hun methodische aanpak willen of een nieuwe functie ambiëren (instellingsupervisie). Daarnaast bied ik coachings-trajecten aan voor mensen die een concreet probleem op het werk of in het leven tegenkomen en daarvoor een uitweg zoeken. In dit artikel wil ik helder maken wat voor mij het grote belang is van supervisie in vergelijking met andere methodieken en hoe je daar als supervisor aan kunt werken.

1. Het belang van supervisie voor dienstverlenende beroepen

Frans Siegers geeft de volgende omschrijving van supervisie¹:

- *Supervisie is een didactische methodiek gericht op het (beter) leren uitvoeren van geprofessionaliseerd dienstverlenend werk, waarin het doelgericht hanteren van de relatie een belangrijke rol speelt.*
- *Het leren in supervisie is een leren op basis van reflectie. Supervisie richt zich op het ontwikkelen van zelfgestuurd leren bij de supervisant.*
- *In supervisie leert de supervisant in de uitvoering van zijn beroepswerk op integratieve wijze en op basis van zelfsturing te functioneren.*
- *In supervisie leert de supervisant om na de supervisie op basis van zelfsturing verder te leren van zijn werkervaringen.*
- *In supervisie leert de supervisant primair van zijn werkervaringen; de supervisiesituatie zelf is een tweede aanvullende bron van leermateriaal.*
- *Supervisie veronderstelt een grondstructuur die bestaat uit een directe koppeling van werksituatie en leersituatie in regelmatige opeenvolging, bepaalde condities aangaande tijdsduur van bijeenkomsten, aantal bijeenkomsten, frequentie van de bijeenkomsten en het aantal deelnemers en de relaties tussen de deelnemers.*

Voor mensen in dienstverlenende beroepen zoals SPH is het belangrijk om minimaal tijdens hun opleiding supervisie gehad te hebben. Een professional moet immers altijd in staat zijn de concrete werksituatie goed te beoordelen en daarin adequaat te handelen. Omdat het in dit type werk om mensen gaat en mensen per definitie grillig en uniek zijn, moet je in staat zijn contact te maken met de mens(en) in deze specifieke situatie om van daaruit tot optimale interventies te komen. Dat geldt nog eens extra wanneer je te maken hebt met mensen met een andere culturele achtergrond dan jijzelf². Natuurlijk heb je daartoe een instrumentarium in 'je rugzakje' zoals verschillende methodieken, werkvormen, vaardigheden, standaardprocedures en andere regels, maar ter plekke moet je toch beoordelen wat de meest geschikte en effectieve benadering is. Dát is echter niet uit een boekje te leren omdat je namelijk zelf het belangrijkste 'instrument' bent. Als je jezelf niet als 'sonor' kunt gebruiken, geen antennes hebt om informatie op te vangen, als je geen contact hebt met je eigen signaleringssysteem, als je de ander niet kunt bereiken, is de werking van wat je doet, bijzonder klein. Dit

¹ Frans Siegers: *Handboek Supervisiekunde*, Houten 2002, p. 31,32

² Zie ook Leida Schuringa: *Omgaan met diversiteit*, Soest, 2001

‘instrument zijn’ kun je langzamerhand leren door je eigen werkervaringen systematisch te onderzoeken en te kijken wat werkt en wat niet. Supervisie is een methodiek die precies hierop gericht is: zelf-gestuurd leren van je eigen werkervaringen. De essentie van supervisie is het leren reflecteren op het eigen beroepshandelen of met andere woorden: van een afstandje kunnen kijken naar wat je doet, dat benoemen en onderzoeken, en van daaruit – indien nodig - tot andere benaderingen te komen. De meeste mensen zijn gewend om vanuit het eigen ik te praten: zij zien zichzelf als hoofdrolspeler op het toneel. In supervisie leer je om ook als regisseur op te treden: na te denken over het script, je te verplaatsen in de positie van alle spelers en keuzes te maken in je handelingsrepertoire.

2. Kijken vanuit verschillende posities

Om een gesprek of je gedrag ten opzichte van mensen te kunnen analyseren is het nodig om er vanaf een afstandje naar te kijken vanuit een waarnemersstandpunt (helicopterview) waarin je als het ware zowel jezelf als de ander(en) kunt zien. De Een mens kan op verschillende manieren waarnemen³:

1. Je kunt vanuit je eigen ogen kijken naar de wereld om je heen: je laat de ervaringen binnenkomen en reageert daar emotioneel op vanuit je eigen referentiekader. We noemen dit de eerste positie.
2. Je kunt je inleven in de positie van de ander(en): je gaat als het ware in de schoenen van de ander staan, je identificeert je met hem of haar en weet (of denkt te weten) wat de ander denkt en voelt. Dit noemen we de tweede positie.
3. Je kunt als het ware met een camera filmen wat er gebeurt in die situatie waarbij je beurtelings inzoomt op de verschillende betrokkenen inclusief jezelf. Dit is een meer afstandelijke positie waarbij je in het algemeen minder emoties ervaart. Als je die wel voelt, kun je nog weer een stap verder weg gaan en de cameraman of –vrouw filmen. Het camera-uitgangspunt noemen we de derde positie.

Sommige mensen zijn een ster in het leven en werken vanuit de eerste positie: zij ervaren de wereld om hen heen sterk emotioneel en gekleurd door hun eigen beleving. Zij kunnen heel dominant zijn in hun wereldbeeld en manier van omgang met anderen. Andere mensen zijn juist erg getraind in de tweede positie. Veel vrouwen en hulpverleners bijvoorbeeld. Zij verplaatsen zich gemakkelijk in een ander. Soms zelfs zo sterk dat ze niet meer weten wat hun eigen ervaringen, gevoelens en gedachten zijn. Dan verlies je je in de ander. Ook dat is meestal een vrij emotionele beleving. De derde positie is afstandelijker en roept minder gevoelens op. Je kijkt dan als het ware via een camera naar de verschillende situaties waarin je je begeeft. Je kijkt dus naar jezelf en naar de andere mensen in die situatie. Alsof je naar een televisiebeeld kijkt. Er zijn mensen die alleen maar zo naar zichzelf en de mensen om hen heen kunnen kijken. Zij worden vaak als wat ‘kil’ ervaren door de buitenwereld, maar worden ook wel geprezen vanwege hun oordeelsvermogen en objectief ogende blik. Je kunt tijdens een gesprek in de overzichtspositie gaan zitten (is meestal vrij moeilijk!) of na afloop op die manier naar een gesprek kijken met als doel om te leren beter te communiceren en als professional mensen te begeleiden. Deze ‘camerapositie’ biedt de mogelijkheid om te reflecteren op:

- het eigen handelen: wat doe ik dat die ander doet zoals zij/hij doet?
- het handelen van de ander: wat doet de ander dat ik zo doe, zoals ik doe?

³ Zie ook Coby Brouwer: *Onorthodoxe interventies bij coachen*, Soest, 2002

- de omgeving: welke invloed hebben ‘anderen’ (in de zin van ‘wie waren er bij’ en in de ruimere sociale context) dat de ander en ik doen, zoals we doen.

Experiment:

- Doe even je ogen dicht en ga gemakkelijk zitten. Haal een prettige gebeurtenis terug die je kort geleden hebt meegemaakt. Kijk goed naar alle details.
- Vervolgens vraag je je af h oe je er naar kijkt: vanuit je eigen ogen of vanuit een camerapositie.
- Daarna ga je het perspectief omdraaien. Je bekijkt dus dezelfde situatie maar nu vanuit het andere perspectief. Als je vanuit je eigen ogen keek, ga je nu de zaak filmen. En omgekeerd. Mocht je misschien vanuit het perspectief van een van de andere aanwezigen gekeken hebben, dan ga je eerst vanuit je eigen ogen kijken en daarna pak je de camera.
- Tenslotte neem je weer je eerste positie in.
- Denk na over wat je meegemaakt en ontdekt hebt.
- Als je dit samen met iemand anders doet, is het leuker en kun je ook uitwisselen waardoor je je bewust kunt worden hoe anders een ander hiermee om kan gaan.

Voor een goede professional is het van belang dat je je in alle drie posities kunt bewegen. De gemiddelde mens kan redelijk gemakkelijk heen en weer switchen van de ene positie naar de andere. Maar soms zitten mensen gewoon vast in  en manier van kijken. Voor hen is er maar  en perspectief. Een erg belangrijk doel van supervisie voor mij is dat de supervisanten leren om (snel) deze wisselingen te maken. In de volgende paragrafen zal ik een aantal technieken beschrijven die een supervisor hiervoor kan hanteren.

3. Technieken om meer contact te krijgen met jezelf (1^e positie)

3.1 Voelen

Regelmatig zijn er supervisanten die het lastig vinden om te benoemen wat hun gevoelens zijn. Ze zeggen dan bijvoorbeeld: “Ik vind dat vervelend” of “Het is niet goed wat er gebeurt”. Als iemand niet verder komt dan dit soort bewoordingen, kan het helpen om te vragen naar lichamelijke sensaties: “Kun je beschrijven wat je in je lichaam voelt: waar zit spanning, waar is het warm-koud, tintelingen, trillingen, etc.” Iedereen kan dit beschrijven. Van daaruit kan een link gemaakt worden met de betekenis ervan: wat zijn gewaarwordingen die duiden op woede, op verdriet, op angst. Voor mensen die gemakkelijk contact hebben met hun gevoel, lijkt dit misschien overdreven. Voor mensen die daar moeilijk bij kunnen komen, is het echter een goed hulpmiddel.

3.2 Aarden

Veel mensen zitten ook erg in hun hoofd. Ze weten hoe het zit. Ze vertellen hele verhalen over achtergronden, argumenten, motieven, de beweegredenen van anderen, etc. Als je vraagt hoe ze er zelf in staan, kijken ze een beetje verdwaasd op en zitten meteen weer in een ander verhaal. Mensen die in een verhaal zitten, kunnen niet kijken naar wat zich afspeelt. Het is dus belangrijk dat ze leren om er even uit te

stappen. Dat kan bijvoorbeeld door een ontspannings- of aardingsoefening te doen.

3.3 Toegang tot het onbewuste weten

Vaak worden antwoorden op werkvragen gezocht in het bewuste deel van het weten. Dat is goed. Je kunt er een heel eind mee komen. Maar soms levert het geen echte antwoorden meer op. Je weet dat het om iets anders gaat, maar kunt er niet bijkomen. Bijvoorbeeld als je steeds zo ondersteboven raakt van gesprekken met je leidinggevende. Waarom voel je je toch steeds zo gekleineerd? Via logische gedachtegangen kom je dan vaak niet verder. Het is toch zo'n aardige man. Op zo'n moment kunnen werkvormen als een sprookje schrijven, dromen vertellen of voice dialogue tot heel onverwachte ontdekkingen leiden.

4. Technieken om je te verplaatsen in de ander (2^e positie)

4.1. Rollenspel met jezelf

Regelmatig gebruik ik deze techniek (die uit de Gestalt afkomstig is) om iemand inzicht te laten krijgen in hoe een ander zijn of haar gedrag kan ervaren. Eerst wordt de concrete situatie nauwkeurig beschreven: wat was de context, wie waren de spelers, wat was de inzet? Dan wordt een belangrijk moment uit het gesprek gehaald: wanneer werd je echt geraakt, welk moment is je bijgebleven, welke reactie van jezelf of van de ander is blijven 'hangen'? Zo'n moment gaan we dan naspelen. Meestal neem ik een situatie waarin twee spelers zijn (of als het over een teamsituatie of een groep gaat, laat ik de supervisant één relevante persoon eruit kiezen). Er worden dan twee posities gemaakt: een plek (bijvoorbeeld een stoel of een deel van de bank) voor jezelf en een andere plek (andere stoel, andere hoek van de bank) voor de ander. Afwisselend speel je dan je eigen rol in een gesprek (wat heb je precies gezegd en hoe heb je het gezegd) en de rol van de ander (hoe zou jij reageren als je dit hoorde). Je gaat dan ook steeds op de plek zitten die bij die persoon hoort. Mijn ervaring is dat dit heel verhelderend werkt en de supervisant bijna altijd meer inzicht krijgt in de positie van de ander en van het effect van het eigen handelen.

4.2 Rollenspel met de supervisor

Soms ook geef ik de feedback zelf, bijvoorbeeld als iemand bepaalde storingen die in de communicatie hebben plaats gevonden, niet begrijpt of niet weet hoe het dan anders te doen. Ik vraag iemand dan om wat zij/hij wil zeggen naar voren te brengen, terwijl ik als 'ontvanger' op een andere plek zit. Van daaruit geef ik mijn reactie op de boodschap. Vervolgens ga ik weer op mijn supervisorplek zitten en dan kunnen we er even over praten. Dan vraag ik de supervisant om het op een andere manier te verwoorden en zo kan hij/zij verschillende manieren uitproberen en zien wat het effect is.

4.3 Bouwen van een brug

Bij communicatievraagstukken kan men ook gebruik maken van de metafoor van de brug⁴. Je kunt jezelf en de ander beide zien als 'oever'. Hoe zien die twee oevers eruit? Als een stoep met vierkante tegels, een groen glooiend grasveld, dichte bushbush, een kleurrijk bloemenveld, een aanmeerplaats voor pleziervaartuigen, een woestijn, een snelweg? Wat speelt zich af tussen deze beide oevers, m.a.w. wat moet overbrugd worden? Is het een diepe kloof, een lieflijk beekje, een wild stromende

⁴ Met dank aan Celine Schweitzer

rivier, een snelweg, een steegje? En hoe ziet de brug eruit? Is het een ophaalbrug, een soort Erasmusbrug, een losse plank, een wiebelende loopbrug, een aquaduct, een touw, een dubbele brug?

Door dit tafereel uit te beelden via een tekening of driedimensionaal met karton, pijpenragers, stokjes, stof, etc. wordt de betreffende communicatiestoornis letterlijk buiten je geplaatst en wordt het veel gemakkelijker om er zelf naar te kijken. Je kunt nu ook op de oever van de ander gaan staan en naar je eigen oever kijken. Welke aanwijzingen voor adequater gedrag kun je daaruit halen? De supervisor kan het gesprek via de metafoor verder richting geven: wat valt je op als je aan die kant staat, met welke middelen zou er wel een brug te slaan zijn, hoe voorkom je dat de peilers van de brug wegzakken in het moeras, ed. Het is erg leuk om te doen en de mogelijke weerstand tegen 'handenarbeid' is meestal al gauw verdwenen.

5. Technieken om vanuit een afstandje te leren kijken (3^e positie)

5.1 Het filmdoek

In mijn werkruimte is links een grote lege muur. Regelmatig vraag ik supervisanten om dat als een projectiescherm te beschouwen en de situatie die ze inbrengen, te beschrijven alsof ze naar een film zitten te kijken. Af en toe is het nodig het woordgebruik te corrigeren omdat mensen soms ongemerkt overgaan in 'ik' in plaats van de 'hij' of 'zij' die ik daar op het doek zie. Ik kijk mee en stel vragen als er voor mij een onbegrijpelijke beeldwisseling plaats vindt. Door zo te kijken gaat de supervisant vaak zelf al een heleboel nieuwe aspecten van de situatie en de personen die erin spelen waarnemen. Soms stel ik er nog een vraag over: als je je zelf daar zo ziet praten, hoe zou je jezelf dan omschrijven?

5.2 In de 3^e persoon schrijven

Soms geef ik iemand de opdracht om haar/zijn handelen te beschrijven in de derde persoon. Vooral als blijkt dat iemand haast niet los kan komen van de eigen (vaak negatieve) interpretatie van het eigen gedrag. Bij dit soort mensen kan dit een werkbare manier van evalueren zijn. Het is voor hen blijkbaar gemakkelijker om met enige distantie over zichzelf te schrijven dan het rechtstreekse perspectief te gebruiken. Aan het eind van trainingen gebruiken we dit ook wel eens bijvoorbeeld door de deelnemers in de rol van 'meester' een rapport over hun 'leerling' te laten schrijven.

5.3 Fysieke ruimte gebruiken

De verschillende posities kun je ook letterlijk in de ruimte vormgeven waarbij de overzichtspositie in deze paragraaf de meest essentiële is. Als de inbreng een situatie betreft waarin twee gesprekspartners zijn, kun je de supervisant vragen om afwisselend te gaan staan op de plek van de eigen ervaring (eerste positie), op de plek van de ander (tweede positie) en op een derde overzichtsplek van waaruit de beide andere posities bekeken kunnen worden. Op deze plek kun je met de supervisor praten over je ervaringen op de beide andere plekken en eventueel nieuwe keuzes maken.

Je kunt deze techniek ook gebruiken om te ervaren hoe een bepaalde keuze die je moet maken zou kunnen uitpakken. Stel dat je kunt kiezen tussen het verdiepen van je huidige uitvoerende baan of een leidinggevende positie. De ene plek staat voor de ene keuze, de andere voor de andere. Je gaat op een van de plekken staan en beschrijft wat je daar voelt, denkt, ziet, hoort, proeft en ruikt. Vervolgens doe je

datzelfde op de andere plek. Op de overzichtspositie kun je vervolgens de beide ervaringen met elkaar vergelijken.

5.4 Kleifiguren maken

Een supervisant kan ook een bepaalde situatie uitbeelden met behulp van figuurtjes van klei. Dat kunnen heel globale vormen zijn, een soort plumpe poppetjes of gewoon alleen maar bolletjes, het hoeft dus helemaal niet mooi te zijn. De figuurtjes worden geplaatst ten opzichte van elkaar. Als de situatie zo in beeld gebracht is, kun je er samen naar kijken en benoemen wat je opvalt. Het kan dan gaan over de grootte van de verschillende figuren, de afstand die de figuren ten opzicht van elkaar hebben, de plek die de supervisant zich zelf geeft (centraal of in de periferie), ed.. De supervisant kan vertellen hoe hij/zij deze situatie eigenlijk zou willen veranderen en het is meestal heel zichtbaar wat er dan moet gebeuren.

6. Tenslotte

Hierboven heb ik een aantal technieken aangegeven die gehanteerd kunnen worden om vanuit de drie verschillende posities te leren kijken en werken. Supervisie begint en eindigt steeds met een concrete werksituatie. Wat daarin gebeurd is en hoe de supervisant in die situatie gehandeld heeft, is het vertrekpunt. Vervolgens gaat het erom dat de supervisant vanuit verschillende invalshoeken naar deze situatie en het eigen beroepshandelen kan kijken. Dat gaat vaak via het stellen van vragen, maar soms zijn extra technieken zoals hierboven beschreven, heel stimulerend en inzichtgevend.

Supervisie is een belangrijke methodiek om het reflecteren op de dagelijkse werkpraktijk te leren. Naar mijn mening vereist het ontwikkelen van de competentie van het reflecteren namelijk een individuele, persoonlijke benadering. Ieder mens is uniek en kent eigen valkuilen en kwaliteiten. Het opsporen van de belemmeringen die veel studenten in eerste instantie hebben bij het ontwikkelen van deze competentie, kost tijd en aandacht. Het overwinnen van de hindernissen en van daaruit het ontplooiën van dit reflectieve vermogen eveneens. Dit kan niet via het lezen van een boek, het volgen van een college, het maken van een groepswerkstuk of het uitvoeren van individuele opdrachten. De directe begeleiding cq leersteun in gesprekken is essentieel. Drie supervisanten per groepje is wat mij betreft het maximale aantal om dit doel van zelfstandig reflecteren te kunnen halen. Ook beroepsbeoefenaren die wel met mensen werken, maar geen agogische opleiding hebben gevolgd (bijvoorbeeld sommige leidinggevendenden), kunnen door het volgen van supervisie hun vermogen tot reflectie goed ontwikkelen.

Supervisie bevindt zich op het kruispunt van het beroepsmatige en het persoonlijke. Voor wie met mensen werkt, is het wezenlijk dit kruispunt van alle kanten te kennen. In iedere verkeerssituatie zitten nieuwe elementen en als dienstverlener moet je die met een open, creatieve en liefdevolle blik kunnen benaderen. Je zelf als instrument kunnen inzetten ook in moeilijke tijden. Daartoe legt supervisie een onmisbare basis.

Leida Schuringa is als trainer, coach en supervisor werkzaam bij Leidraad Leertrajecten (030-27 34 199 of www.leidraad.com)