

Waarderend werken in supervisie

INSPIRATIE EN HOUVAST
VANUIT DE POSITIEVE PSYCHOLOGIE

Wiepke **DE HEIJ** en Marlies **JELLEMA**

Voor een professional in een mensgericht beroep is praktijkleren van essentieel belang, evenals reflectie. Maar waar richt die reflectie zich op? Veel supervisors zijn geneigd op problemen en schurende ervaringen te focussen. Dat kan echter ook anders. In dit artikel laten de auteurs zien hoe de waarderende benadering en supervisie elkaar als methode kunnen versterken. Waarderend werken, vanuit de positieve psychologie, kan in hun optiek verfrissend zijn.

Voor een professional in een mensgericht beroep is praktijkleren van essentieel belang. De ervaringen die de professional opdoet in het voortdurend veranderende werk zijn leidend in het leerproces tijdens supervisie. Een supervisor is immers een specialist in het begeleiden van ervaringsleren. Ook reflectie is belangrijk voor het leerproces (Van den Boomen e.a., 2015). Maar waar richt deze reflectie zich op? In een probleemgestuurde samenleving zijn veel professionals (en supervisors!) geneigd om op problemen te focussen en schurende ervaringen als uitgangspunt te nemen voor leren. Dat kan echter ook anders. In dit artikel laten we zien

hoe de waarderende benadering en supervisie elkaar als methode kunnen versterken.

WETEN WAT JE DOET EN WAAR JE VOOR STAAT In supervisie leert de supervisant bewust(er) en doelgericht(er) te handelen, groeit daardoor in zelfsturing en ontwikkelt zich op het vlak van beroepsidentiteit. Kortom: de supervisant weet wat hij of zij doet en waar hij of zij voor staat als professional. Dat is winst voor de supervisant als professional en voor de kwaliteit van diens werk. Professioneel werk bestaat immers uit allerlei afwegingen; professionele, handelingsgerichte en ethische afwegingen die in de 'heat of the moment' gemaakt worden. Dat is niet altijd makkelijk. Zowel zelfsturing als een sterke beroepsidentiteit zijn onderdeel van het professionele kompas dat leidend is bij al deze afwegingen.

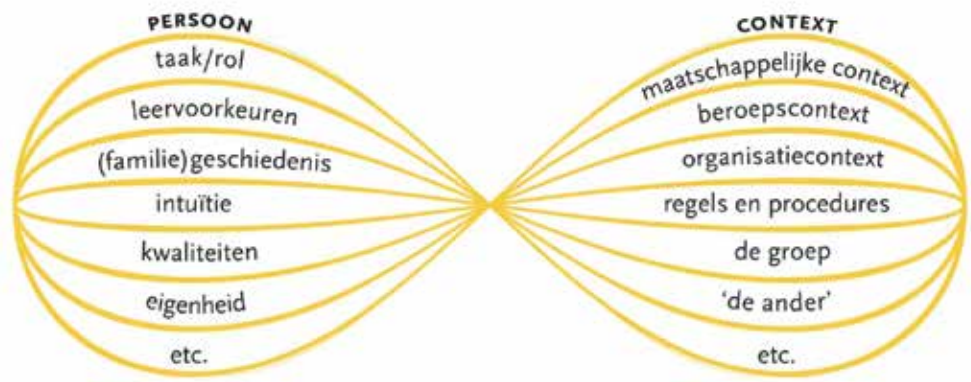
Door (in supervisie) gericht te werken aan deze professionele ontwikkeling ontstaat groei in het professionele, mentale kapitaal (Jellema, 2023). En daarmee in de kwaliteit van het professioneel handelen. Supervisie leidt op deze manier tot beter werk. De manier waarop in supervisie gewerkt wordt doet er dus toe, vooral voor de veerkracht van de professional. Door waarderend te werken, vanuit de positieve psychologie, werk je zowel aan kritische zelfreflectie als aan professionele veerkracht. In deze bijdrage willen we inspiratie en houvast bieden om de waarderende benadering in supervisie zelf toe te kunnen passen. Eerst staan we stil bij de wortels van supervisie, wat laat zien dat deze manier van werken nog niet de standaard is. ➤

REFLECTIE IN SUPERVISIE
KAN ZOWEL EEN
WAARDEREND ALS
PROBLEEMGERICHT
KARAKTER HEBBEN

TISSUES OP TAFEL Supervisie is als methode al ruim vijftig jaar geleden ontwikkeld: ‘Via tussenstappen, in de vorm van werkgroepen gericht op scholing van supervisors, leidde het Nijmeegse initiatief tot de eerste door de overheid erkende zelfstandige eenjarige supervisorsopleiding in 1968’ (Van Kessel, 2018). De methode kent een sluimerende reputatie van zware en emotionele gesprekken waarbij de tissues op tafel niet ontbreken. Veel professionals (in opleiding) beginnen dankzij dit beeld met lichte spanning aan supervisie. Destijds was de probleemgerichte benadering van leren gebruikelijk in sociale beroepen en in supervisie. Deze benadering heeft lang standgehouden en is diep in het DNA verankerd. Dit lees je bijvoorbeeld terug in de (verouderde) literatuur, zoals Van Gorkum (2007), waarin de auteur ingaat op op weerstand en wrijving in de begeleiding en laat zien hoe het mogelijk is om ‘slechte patronen te doorbreken’. Dit spreekt boekdelen: er is iets slechts aan de hand dat doorbroken moet worden. Vanuit de positieve psychologie kijken we hier anders, genuanceerder, tegenaan: weerstand wordt begrepen als een onmisbaar en waardevol onderdeel van elk verander-

proces (Miller & Rollnick, 2023). De aanname dat er ‘slechte’ patronen zijn, toont een mensbeeld dat tegenwoordig ter discussie staat. Wij zien de professional liever als een vat vol mogelijkheden en een wens tot groei, wat samen het mentaal kapitaal van de professional uitmaakt. Professionals hebben veel in huis om hun werk te kunnen doen en zich te ontwikkelen als professional (Jellema, 2023). Ook vereist onze tijd dat professionals stevig in een samenleving staan waarin werk voortdurend aan verandering onderhevig is; teams en beroepen worden ‘vloeiender’ (Ruijters e.a., 2023). Ondanks maatschappelijke en wetenschappelijke inzichten in leren en professionaliseren en een verschuiving van het mensbeeld in de samenleving is de methode van supervisie echter niet formeel bijgesteld. Er bestaat nog veel probleemgerichtheid, met een focus op ‘verbeteren’.

PROFESSIELE VEERKRACHT Reflectie in supervisie kan zowel een waarderend als een probleemgericht karakter hebben. Een waarderende manier laat de supervisant bijvoorbeeld nadenken over successen. Stilstaan bij zo’n succes en onderzoeken hoe je het bereikt hebt, levert evenveel informatie op als reflectie over iets wat schuurt en waar je ontevreden over bent. Het naar boven halen van de genoemde ‘slechte patronen’ zal zeker tot inzicht leiden, maar een focus op sterke kanten doet dat ook. Beide insteken leveren inzicht op over het handelen en ze dragen op die manier bij aan een groei in professionele zelfsturing en beroepsidentiteit. Beide leiden, met andere woorden, naar Rome, maar de tocht voelt anders en heeft een ander resultaat. De kans op blaren en blessures is bij het zoeken naar slechte patronen groter; en dat is geen sinecure. Positieve emoties, die ontstaan bij een waarderende focus, dragen bij aan veerkracht (Fredrickson, 2005). De focus op sterke kanten in plaats van ‘slechte patronen’ vormt een hefboom voor groei en heeft



Figuur 1 | Persoon en context in wisselwerking (bron: De Heij, 2022).

een positief effect op zelfvertrouwen, intrinsieke motivatie, doorzettingsvermogen en welbevinden (Hiemstra e.a., 2021). En die vormen samen de professionele veerkracht. Een voortdurende focus op wat niet goed gaat, versterkt de innerlijke criticus en ondermijnt op die manier het professioneel zelfvertrouwen. Het kan piekeren en negatieve of depressieve gevoelens in de hand werken (Luken, 2015). Waarderend werken vanuit de positieve psychologie draagt dus bij aan professioneel leren en heeft een bekrachtigend effect op de veerkracht van de professional.

FOCUS OP WAT WERKT Positieve psychologie focust op ‘wat werkt’. Het doel van de positieve psychologie is niet alleen aandacht te geven aan positieve aspecten en alle negatieve aspecten te negeren of onder het tapijt te vegen. Positieve psychologie wil juist evenwicht (Jellema, 2023). Ze is als stroming in het leven geroepen om te onderzoeken hoe mensen tot optimaal functioneren kunnen komen en in beeld te brengen wat welzijn beïnvloedt. De

stroming is ontstaan vanuit een kritische blik op de eenzijdige probleemgerichte benadering van de psychologie (Seligman, 2019) en biedt handvatten voor het professioneel begeleiden van mensen. Waarderend onderzoek is afkomstig uit de organisatiepsychologie: ‘Appreciative inquiry is een positieve en duurzame benadering die professionals aanspreekt op hun eigen kracht en mogelijkheden’ (Masselink e.a., 2008). Het biedt inspiratie voor de supervisiepraktijk. Het reflectiemodel in figuur 1 (De Heij, 2022) geeft de professional houvast om vanuit een brede, waarderende blik het eigen professioneel handelen in wisselwerking met de context te onderzoeken. In supervisie kijk je altijd naar de wisselwerking tussen persoon en context; we worden immers gevoed, gekleurd en gevormd door onze omgeving. Tegelijkertijd beïnvloeden wij die omgeving en kijken wij er



met een eigen gekleurde bril naar. Dit reflectiemodel geeft waardevolle aanknopingspunten voor het ontsluiten van ervaringskennis. De vraag: ‘Wat heb je al in huis?’, sluit beter aan bij al aanwezige kwaliteiten en (levens)ervaring van een professional dan: ‘Wat moet er anders of beter?’ Tijdens supervisie onderzoekt de professional daarom betekenisvolle werkervaringen, om deze wisselwerking op verschillende lagen ‘uit te pluizen’. Dit geeft zicht en grip op het eigen leer- en veranderproces. Op die manier is er ruimte om vanuit het professionele kompas te leren handelen en niet ‘geleid’ te worden door impulsen uit de omgeving.

De supervisor kan het reflectiemodel neerleggen of tekenen, en de verschillende lagen bespreken die voor deze professional van toepassing zijn rondom een ingebrachte situatie. De wijze van kijken van de professional (‘rasteren’) is onderwerp van gesprek.

Dit maakt helder welke lagen (nog) niet onderzocht zijn. Zo kan de supervisor in afstemming met de professional stimuleren om ook andere lagen uit het model te onderzoeken. Het stuur van het zelf-onderzoek blijft daar waar het hoort: in handen van de supervisant.

Het persoon- en contextmodel geeft gelegenheid om samen met de professional ‘meerperspectivisch’ en waarderend te kijken. Vanuit het waarderende gedachtegoed is het van belang dat de professional de eigen talenten, kwaliteiten en drijfveren gaat onderzoeken. Vragen als: ‘Aan welk groter geheel wil je bijdragen?’, passen hierbij.

Freya krijgt als manager supervisie in het kader van een leiderschapsontwikkeling. Ze heeft een nieuwe stap in haar loopbaan gezet: eerst was ze consultant en nu geeft ze leiding aan haar oud-collega’s. Tijdens

DE WAARDERENDE BENADERING WERKT VERFRISSEND IN SUPERVISIE

de supervisie doorlopen we de niveaus van Bateson. Freya ontdekt dat het haar drijfveer is om haar zoon te inspireren als ‘werkende moeder’. Ze wil zich blijven ontwikkelen; niet alleen voor haarzelf maar ook voor hem. Waar ze eerst worstelde met haar moederschap op de werkvloer, vervult dit haar nu met trots: zij is een werkende moeder!

Badr is supervisor en begeleidt een groepssupervisie van hulpverleners. De hulpverleners vertellen vast te lopen door ‘negativiteit in de organisatie die besmettelijk is’. Een voor een verzuchten ze : ‘Zie je nou wel? [...] is weer niet geregeld’, en: ‘De directie zal dit wel weer expres hebben gedaan’, enzovoort.

De supervisor kan nu meegaan in dit ‘alles is ellende’-beeld en de situatie gaan onderzoeken, met het risico verder vast te lopen in de ‘drek’. Maar hij of zij kan ook kiezen voor een waarderende insteek en vragen: ‘Welke goede bedoelingen zouden er aanwezig kunnen zijn?’, of: ‘Hoe zou je nog meer naar deze situatie kunnen kijken?’ Zo nodigt de supervisor de supervisanten uit om hun eigen ‘bril’ te onderzoeken, evenals de eigen invloed op de organisatiedynamiek.

WAARDERENDE GRONDHOUDING Waarderend werken kent een specifieke richting waarbij je met vragen en reacties een waarderend perspectief inbrengt. Daarnaast vraagt het ook een specifieke houding: een waarderende grondhouding. Dit bete-

kent dat je verbaal en non-verbaal laat merken dat niets niks gek, raar of vreemd is (De Heij, 2022). Er is oog voor de talenten en kwaliteiten van de professional en al het potentieel dat aanwezig is. Het draagt bij aan het ontwikkelen van een positieve beroepsidentiteit en zelfsturing, door de supervisant met een waarderende bril naar zichzelf te laten kijken: ‘Als je je bewust bent van je sterke kanten, kun je ze beter inzetten en groei je in je professioneel bewustzijn en zelfvertrouwen’ (Jellema, 2023, p. 54).

Dit doet een supervisor niet door te roepen hoe fantastisch de professional is, maar door bij ingebrachte situaties te vragen naar wat er goed ging, wat er wel is gelukt, wat voor de professional (desondanks) van waarde was en welke kwaliteiten hij of zij daarvoor heeft ingezet. Je waardeert als supervisor dus niet, maar gidst de ander met een waarderende blik. Dit leidt tot meer bewustzijn van de eigen kwaliteiten en waarden en wat de persoon voor anderen kan betekenen. Door stil te staan bij wat helpt bij leren, ontdekt iemand wat hij of zij in huis heeft wat gebruikt kan worden bij leren (Jellema, 2023).

Arjen is in opleiding tot supervisor en noemt zichzelf een perfectionist. Hij staat zichzelf geen fouten toe en kan eindeloos piekeren en malen voordat hij een gesprek ingaat; dit kost hem ‘bergen energie’. Tijdens de leersupervisie biedt de leersupervisor hem een concept van ‘aanmodderen’ aan. Supervisie gaat over ervaringsleren en het vraagt moed om iets nieuws te doen. Dit aanmodderen is onderdeel van het leerproces en dat kun je juist waarderen, want het betekent dat je aan het leren bent. De leersupervisor moedigt Arjen aan om gewoon maar iets te gaan doen. Na een tijdje krijgt hij er lol in en geeft hij aan enorm veel lucht te ervaren.

ONDERZOEKEN VAN DE INNERLIJKE DIALOOG Je onderzoekt, waarderend, samen de innerlijke dialoog rondom een ingebrachte situatie. Welke stemmen zijn er bijvoorbeeld aanwezig? Hoe moe- ➤



Mireille is een academisch opgeleide professional die 'onder' haar niveau werkt. Haar onzekerheid staat daarbij sterk op de voorgrond. Ze vraagt zich telkens af wat collega's van haar vinden en wat zij zouden doen, en klappt hierdoor volledig dicht. Tijdens de supervisie onderzoekt ze haar innerlijke dialoog. Zo wordt duidelijk hoe ze zichzelf ondermijnt. Ze gaat oefenen met mild zijn naar zichzelf. Die milde, innerlijke stem was ook al aanwezig, maar stond vaak op de achtergrond. Door deze vaker naar voren te halen, durft ze meer te experimenteren, te vertrouwen op haar professionaliteit en zichzelf letterlijk en figuurlijk vaker op de voorgrond te plaatsen.

TOT BESLUIT Waarderend werken vanuit de positieve psychologie sluit aan bij de methode van supervisie en bij actuele praktijkwetenschappelijke inzichten over professioneel leren en groeien. De waarderende benadering werkt verfrissend in supervisie. Ze geeft meer ruimte voor professionals om hun eigen talenten, kwaliteiten en drijfveren te onderzoeken en draagt op die manier bij aan het ontwikkelen van professionele zelfsturing en beroepsidentiteit. Door een waarderende focus ontstaat bovendien professioneel zelfvertrouwen en veerkracht. Dat is waardevol voor de kwaliteit van werk en het welbevinden van de professional, en geeft de supervisor daarnaast voldoening en werkplezier. ■

W. de Heij is zelfstandig opleider en (leer)supervisor bij De Witte en de Zwarte Zwaan te Amsterdam. Zij is hoofddocent bij de supervisoropleiding van PAO Psychologie te Amsterdam. E-mail: wiepke@dewitteendezwartezwaan.nl.
M.S.J. Jellema is begeleidingskundige bij het Centrum voor Werkge-
luk en programmaleider van de opleiding tot supervisor en de
leerlijn positieve psychologie bij Hogeschool Windesheim te
Zwolle. Zij is hoofdredacteur van dit tijdschrift.

BRONNEN

- Boomen, F. van den, Merckies, R. & Hoonhout, M. (2015). Wat is supervisie? In M. Boer, M. Hoonhout & J. Oosting (Eds.), *Supervisie meerperspectivisch*. Vakmedianet.
- Fredrickson, B.L. (2005). The broaden-and-build theory of positive emotions. In F.A. Huppert, N. Baylis & B. Keverne (Eds.), *The science of well-being* (pp. 217-238). Oxford University Press.
- Gorkum, F. van (2007). *Dynamisch begeleiden in intervisie en coaching*. Boom.
- Heij, W. de (2022). *Persoonsgericht en waarderend trainen: 7V's voor inspiratie en houvast*. Boom.
- Hiemstra, D., Bolmeijer, E. & Woerkom, M. van (2021). *Handboek positieve psychologie* (2e dr.). Boom.
- Jellema, M. (2023). *Impact vanuit veerkracht*. Coutinho.
- Kessel, L. van (2018). Hoe supervisie in Nederland ontstond en het ontwikkelde. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7 (1), 18-26.
- Masselink, R., Nieuwenhof, R. van den, Jong, J. de e.a. (2008). *Waarderend organiseren, appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Gelling.
- Miller, B. & Rollnick, S. (2023). *Motivational interviewing: helping people change and grow*. Guilford Press.
- Ruijters, M., Luin, G. van, Benthum, N. van, Bierlaagh, D. e.a. (2023). *Stevig (leren) staan: aan de slag met professionele identiteit in beroep en opleiding*. Boom.
- Seligman, M. (2019). *The hope circuit*. John Murray Press.

TIJDSCHRIFT VOOR BEGELEIDINGSKUNDE



WORD ABONNEE en krijg:

- vier fysieke themanummers per jaar
- TsvB digitaal in je mailbox
- toegang tot online LVSC Kennisbank

OF:

- ontvang het vakblad gratis door (student)lid te worden van LVSC;
- ontvang maandelijks een gratis artikel via de LVSC relatienieuwsbrief (meld je aan via www.lvsc.eu)