



# Positieve supervisie

'Van je fouten leer je het meest', wordt wel gezegd. Onderzoek laat echter zien dat je meer leert van je successen (Histed et al., 2009). Toch ligt de focus in supervisie vooral op wat er mis is en hoe dat te herstellen is. Bij positieve supervisie ligt de focus juist op wat goed gaat en waarop verder gebouwd kan worden. Deze vernieuwende vorm van supervisie, gebaseerd op de positieve psychologie en oplossingsgerichte therapie, versterkt de competenties van supervisanten, en dat nu is precies het doel van supervisie.

## ■ Fredrike Bannink

In dit artikel presenter ik de vier pijlers van positieve supervisie:

1. doelformulering;
2. vinden van competenties;
3. werken aan vooruitgang en
4. reflectie.

Enkele praktische toepassingen, casuïstiek, en een aantal uitspraken van supervisanten die positieve supervisie volgden, komen aan bod. De voorbeelden komen merendeels uit de psychotherapie, coaching en mediation, waar supervisanten werken met cliënten. Positieve supervisie is daarnaast goed toepasbaar in alle andere werksettingen, waar supervisie wordt gegeven aan trainees of junioren.

### Supervisie

Bernard en Goodyear (2009, p. 7) geven als definitie van supervisie: *“Supervision is an intervention provided by a more senior member of a profession to a more junior member or members of that same profession. This relationship is evaluative and hierarchical; extends over time; and has the simultaneous purpose of enhancing the professional functioning of the more junior person(s), monitoring the quality of the professional services offered to the clients that she, he, or they see, and serving as a gatekeeper for those who are to enter the particular profession.”*

In de meeste definities is supervisie een leertraject onder begeleiding van een supervisor, waarbij methodisch wordt ingegaan op persoonlijke leervragen van supervisanten ten aanzien van hun werk. Het geeft zicht op welke situaties problemen opleveren, waar dit mee te maken heeft, hoe ermee wordt omgegaan en welke alternatieven er zijn. Supervisanten verkennen vaste patronen en gaan op zoek naar dieperliggende motieven en overtuigingen die hun interacties sturen. Supervisoren krijgen al snel de rol van troubleshooter, waarbij hun taak als expert en leraar bestaat uit het geven van

adviezen om problemen die supervisanten of trainees inbrengen op te lossen.

Niet alle supervisors vinden het oplossen van problemen een nuttige en prettige manier van werken, ook al omdat de verantwoordelijkheid bij hen komt te liggen: zij zijn de experts die met de juiste analyses, hypothesen en adviezen moeten komen.

Er bestaat tegenwoordig een nieuw paradigma in onder andere psychotherapie, onderwijs en organisaties, dat ook goed toepasbaar is in supervisie en intervisie. Dit paradigma focust niet op wat niet werkt en gerepareerd moet worden, maar op wat wel werkt en waarop verder gebouwd wordt, en legt de nadruk op sterktes in plaats van op zwakheden. De rol van supervisors is ook anders: zij nodigen supervisanten uit co-experts te zijn die hun eigen ideeën en competenties ontdekken en inzetten om optimaal te (gaan) functioneren.

De definitie van positieve supervisie luidt: *“het leiden van supervisanten naar grotere competentie en toename van vaardigheden door te bouwen aan oplossingen”* (Bannink, 2012).

Vanuit de positie van nieuwsgierigheid naar hoe supervisanten werken in plaats vanuit zekerheid, waarbij veel supervisors hun eigen ideeën naar voren brengen, maken positieve supervisors het supervisanten makkelijker hun competenties te versterken. Ze hebben daarin dus een meer faciliterende dan adviserende rol.

### Verschillen tussen traditionele en positieve supervisie

Het *problem-solving* paradigma betreft de vraag wat er mis is, waarna wordt gezocht naar mogelijke oorzaken: waarom ging het mis? Daarna wordt dat wat er mis is zo mogelijk gerepareerd of verwijderd. Positieve supervisie gaat uit van een ander paradigma: het betreft het ontwerpen van een positieve uitkomst (doel) en het bouwen aan successen, sterktes en oplossingen (Bannink, 2009, 2012, 2013, 2014).

Een supervisor vertelt wat hij nu anders doet als medewerkers een onvolledig rapport indienen. "Ik zorg er nu altijd voor dat ik eerst iets zeg over wat de medewerker goed heeft gedaan en vraag dan pas welke verdere informatie het rapport nog beter zou maken."

Hiermee zendt deze supervisor een andere boodschap uit over de competentie en mogelijkheden van medewerkers om een waardevolle bijdrage te leveren aan de organisatie dan de traditionele wijze van supervisie, waarbij wordt gefocust op fouten en hoe die voorkomen of hersteld kunnen worden.

"Als ik positieve supervisie vergelijk met traditionele supervisie zit het verschil in twee punten: het motiverende effect van de focus op positieve gedachten en gedrag, en het vertrouwen op het eigen vermogen om passende oplossingen te bedenken. Het versterkt mijn hoop op een positieve uitkomst en het vertrouwen dat het in kleine stappen haalbaar is."

## Vier pijlers

Positieve supervisie is gebaseerd op vier pijlers:

### 1. Doelformulering

Enkele vragen naar doelformulering zijn: 'Hoe zul je weten dat deze supervisie nuttig is geweest?' of: 'Wat wil je bereikt hebben aan het eind van deze sessie?' Een andere mogelijkheid is supervisanten uit te nodigen na te denken over *Je Best Mogelijke Zelf* (Peterson & Seligman, 2004).

### 2. Vinden van competenties

Bij het vinden van competenties ligt de focus op al aanwezige sterktes en vaardigheden, en/of op uitzonderingen op het probleem dat in supervi-

## Oefening

Stel je een moment in de toekomst voor waarin je op je best bent. Visualiseer 'je best mogelijke zelf' waarover je bijzonder tevreden kunt zijn en die je boeit en intrigeert. Stel je voor dat je hard hebt gewerkt en het je gelukt is om je doel te verwezenlijken. Denk hierbij aan dromen die je wilt realiseren en het inzetten van jouw specifieke talenten. Het gaat niet om onrealistische fantasieën, maar juist om positieve en haalbare doelen. Als je een duidelijk beeld hebt van wat dat voor jou is, sta dan stil bij de details en noteer die voor jezelf.

"Mijn supervisor leerde mij de kracht van een optimistische, realistische en hoopvolle benadering. Positieve supervisie nodigde uit om stil te staan bij wat ik wil bereiken en hoe ik daarbij kan vertrouwen op mijn eigen competenties en eigen kracht. Ik werd gestimuleerd om te onderzoeken wat ik in mijn werk met cliënten al heb bereikt, wat goed werkt, waarmee ik wil doorgaan en wat ik anders of meer wil doen."

sie wordt ingebracht. Sterktes kunnen worden bepaald door het invullen van de Krachtenvragenlijst ([www.ivpp.nl/de-via-krachtenvragenlijst](http://www.ivpp.nl/de-via-krachtenvragenlijst)), door supervisanten competentievragen te stellen en/of te vragen naar uitzonderingen op het probleem.

Dezelfde paradigmaverandering zien we in Appreciative Inquiry (Cooperrider & Whitney, 2005). AI is gebaseerd op sterktes en gaat ervan uit dat mensen en organisaties alleen dan floreren als hun sterktes worden onderkend en vergroot, nooit als alleen hun zwakheden worden gerepareerd. In plaats van 80% te focussen op wat er mis is en 20% op wat er goed gaat, draait AI de 80/20-regel om: er wordt 80% gefocust op wat

goed gaat en 20% op wat er mis is. Deze 80/20 deficit-bias (Cooperrider & Godwin, 2011) is nog steeds het meest gangbaar in de media, hulp- en dienstverlening, onze cultuur en in bijna alle pogingen in deze wereld om iets te veranderen – de focus ligt vooral op probleemanalyse, foutenreductie en herstellen wat er mis is. Drucker (2002), invloedrijk managementconsultant, stelt dat het de taak van leidinggevendenden is om de aandacht zodanig op sterktes te richten dat de zwakheden van een organisatie irrelevant worden.

Drie competentievragen nodigen supervisanten uit succesverhalen over zichzelf te vertellen: 1. Hoe doe/deed je dat?; 2. Hoe besloot je dat te doen? en 3. Hoe is je dat gelukt? De eerste vraag gaat ervan uit dat de supervisant iets heeft gedaan en veronderstelt actie, competentie en verantwoordelijkheid. De tweede vraag veronderstelt dat de supervisant een actieve beslissing heeft genomen, waarmee hij of zij wordt uitgenodigd een nieuw levensverhaal te schrijven, met invloed op zijn of haar toekomst. De derde vraag nodigt de supervisant uit te vertellen over zijn of haar successen.

“Wanneer je als supervisant wordt aangesproken op je competenties, word je een stukje groter gemaakt; je groeit, je zelfvertrouwen neemt toe en de punten waarover je eerst twijfelde voelen minder groot en problematisch. Dit heeft ook zijn uitwerking op je werkzaamheden: je durft eerder nieuwe technieken toe te passen en straalt naar cliënten uit dat je bekwaam bent en vertrouwen hebt.”

Supervisanten kunnen ook uitzonderingen op het probleem zoeken, waardoor hun competenties vanzelf zichtbaar worden:

- Wanneer zijn/waren er al stukjes van de gewenste situatie (je doel)?
- Wanneer is/was het probleem er niet of

minder, of (even) geen probleem?

- Wanneer is/was het probleem er wel en lukt(e) het je er beter mee om te gaan?

Een supervisant vertelt dat sessies met cliënten vaak uitlopen, waardoor ze in tijdnoed komt. Dit levert stress op en bovendien vindt ze zichzelf geen goede hulpverlener. Omdat er altijd uitzonderingen zijn vraagt de supervisor: “Wanneer lukte het je wel om binnen de tijd te blijven en hoe deed je dat?” Na even nadenken noemt de supervisant enkele voorbeelden. Wat helpt is: vooraf tegen de cliënt zeggen dat ze beter wil worden in het op tijd afronden van gesprekken, waardoor ze er actiever mee bezig is; een kookwekker zetten die vijf minuten voor tijd afgaat; en als het gesprek aan afronding toe is, niet meer ingaan op nieuwe zaken die de cliënt naar voren brengt. De supervisor complimenteert haar met de strategieën die werken en ze spreken af dat de supervisant situaties gaat observeren waarin het haar nog meer lukt om binnen de tijd te stoppen en wat zij daarin anders doet.

### **3. Werken aan vooruitgang**

Aan (verdere) vooruitgang wordt gewerkt door sterktes van supervisanten te benadrukken en te bouwen aan wat werkt. Vragen zijn: ‘Wat zullen volgende tekenen van vooruitgang zijn?’ of: ‘Wat zal jouw volgende stapje zijn?’

Schaalvragen zijn nuttig om ingewikkelde en complexe zaken simpel te maken. Ze gaan over vooruitgang en/of over hoop, motivatie en vertrouwen dat het doel behaald kan worden. Vraag eerst aan supervisanten waar op de schaal van tien tot nul (waarbij tien de ideale situatie is en nul het tegenovergestelde) ze willen uitkomen, dan hoever ze nu zijn en wat maakt dat het cijfer niet lager is, vervolgens hoe een volgend cijfer of stapje eruit ziet en ten slotte hoe ze dat kunnen bereiken.

“De supervisor vroeg naar mijn doel binnen de supervisie. Al vrij snel kwam mijn perfectionisme naar boven en de angst voor afwijzing. Aan de hand van een schaal van tien tot nul gingen we na hoe ver ik al was in het bereiken van mijn doel. Hoe lukte het me om al op zes te zitten in plaats van op één of nul? We gingen na welke competenties ik bezat en wanneer en in welke situaties ik al volgens mijn doel handelde.”

Vraag supervisanten hun ‘moeilijkste’ casus in te brengen. Per casus volstaan ongeveer vijf minuten; achtergrondinformatie is niet nodig. Bij moeilijke casussen is er bijna altijd sprake van stagnatie en/of een slechte samenwerkingsrelatie met de cliënt/klant.

Stel de volgende vraag: ‘Stel dat de volgende bijeenkomst met je cliënt/klant een punt hoger eindigt dan de laatste, wat heb jij dan anders gedaan?’ De vraag is niet wat de cliënt/klant anders moet doen, maar wat de supervisor zelf anders heeft gedaan.

#### 4. Reflectie

In supervisie gaat het om het stimuleren en begeleiden van ervaringsleren. Reflectie is daarbij een essentiële vaardigheid, waarbij supervisanten worden uitgenodigd hun besluitvorming te onderbouwen. Reflectie is zowel mogelijk bij successen als bij stagnatie of mislukking. Ook het vragen van feedback aan supervisanten is belangrijk.

Nuttige reflectievragen zijn:

- Wat werkte en zal ik in een vergelijkbare situatie weer doen?
- Wat werkte niet en zal ik in een vergelijkbare situatie anders doen?

Nodig supervisanten of trainees uit te reflecteren op hun functioneren (bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek) met de volgende vragen:

- Wanneer heb je je echt goed gevoeld over

je werk?

- Herinner je zo veel mogelijk details.
- Welke factoren zorgden ervoor dat je tevreden over je werk was?
- Wat deed jij precies dat bijdroeg aan het succes?
- Welke persoonlijke kwaliteiten bracht je mee, die aan het succes bijdroegen?

Het is belangrijk competenties van professionals (dus ook van supervisors) niet alleen te laten beoordelen door die professionals zelf, maar vooral door hun cliënten (in dit geval dus door supervisanten). Het vragen van feedback nodigt cliënten/supervisanten uit gelijkwaardige partners te zijn; zo kan de professional/supervisor zijn gedrag aanpassen aan wat cliënten/supervisanten nodig hebben.

De Session Rating Scale (SRS, [www.scotttmiller.com](http://www.scotttmiller.com)), die ook een Nederlandse versie kent, is zo'n feedback instrument. De cliënt/supervisor geeft aan het eind van elke bijeenkomst feedback door een kruisje te zetten op vier lijntjes van tien centimeter. Deze lijntjes staan voor de drie gebieden waarvan onderzoek heeft uitgewezen dat zij zorgen voor goede samenwerkingsrelaties bij verandering. Het betreft: 1. Samenwerkingsrelatie; 2. Doel en onderwerpen; 3. Aanpak en/of werkwijze en 4. Totaal, het algemene oordeel over de sessie. Supervisanten worden uitgenodigd aan het eind van elke bijeenkomst de SRS in te vullen. Ze vinden het prettig, het is buitengewoon effectief en kost nauwelijks tijd. Ook bij hoge scores vragen supervisors wat zij zelf anders of beter kunnen doen om de volgende bijeenkomst (nog) hogere scores te krijgen.

#### Conclusie

Positieve supervisie, gericht op het doel van supervisanten, competenties, vooruitgang en reflectie, kan supervisie beter, sneller en leuker maken, zowel voor supervisanten als voor supervisors. Ook kan positieve supervisie goed in combinatie met traditionele probleemgerichte supervisie worden toegepast. De weg

naar positieve supervisie begint met de eerste kleine stap. Aristoteles (2005) stelde dat je kunt excelleren door steeds kleine positieve stappen te herhalen. Op die manier stellen wij onze supervisanten en onszelf in staat optimaal te functioneren.

*“Waar ik in probleemgerichte supervisie leerde van de scherpe geest van mijn supervisoren, leerde ik in positieve supervisie mijn eigen ‘scherpe geest’ te gebruiken. Dit draagt ertoe bij dat ik onafhankelijker en effectiever ben geworden in het creëren en ondersteunen van veranderingsprocessen.” ■*

Fredrike Bannink is klinisch psycholoog en Master of Dispute Resolution. Ze heeft een praktijk voor therapie, training, coaching en mediation te Amsterdam. Ze is supervisor op het gebied van psychotherapie, coaching, mediation en leiderschap. Ze is een internationale spreker, trainer en auteur van 25+ boeken, waaronder ‘Positieve Supervisie en Intervisie’.  
[www.fredrikebannink.com](http://www.fredrikebannink.com)

## Referenties

- Aristoteles (2005). *Ethica Nicomachea*. Budel: Damon.
- Bannink, F.P. (2009). *Positieve psychologie in de praktijk*. Amsterdam: Hogrefe.
- Bannink, F.P. (2012). *Positieve supervisie en intervisie*. Amsterdam: Hogrefe.
- Bannink, F.P. (2013, 3e gewijzigde druk). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Pearson.
- Bannink, F.P. (2014). *Positieve cognitieve gedragstherapie*. Amsterdam: Pearson.
- Bernard, J.M., & Goodyear, R.K. (2009). *Fundamentals of clinical supervision*. Boston: Allyn & Bacon.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: a positive revolution to change*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Cooperrider, D.L., & Godwin, L. (2011). Positive Organization Development. In: K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P.F. (2002). *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press.
- Histed, M.H., Pasupathy, A., & Miller, E.K. (2009). Learning substrates in the primate prefrontal cortex and striatum: Sustained activity related to successful actions. *Neuron*, 63(2), 244-253.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.