

## NOTA

### Visie op Supervisie

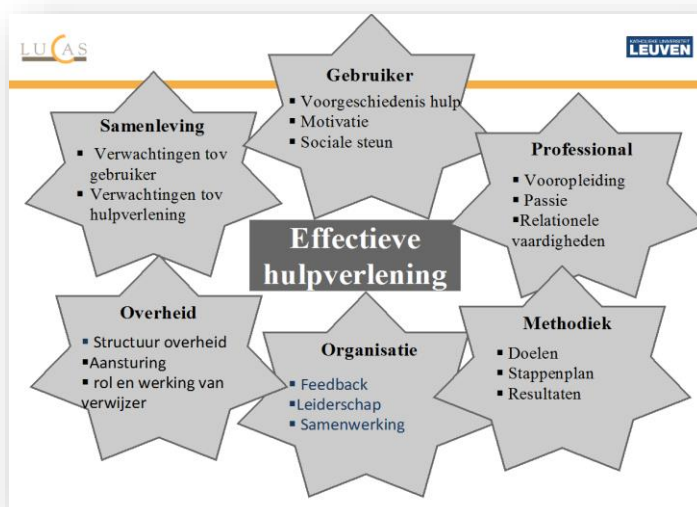
Auteur: Roos Steens

### Inleiding

Deze visietekst wil enkele theoretische lijnen schetsen voor alle personen die supervisie geven in Jeugdzorg Emmaüs Antwerpen (zowel als afzonderlijke functie, als binnen een ander takenpakket). Deze lijnen vormen een soort theoretische blauwdruk die nog per afdeling, per supervisor en per supervisant concreet kan worden ingekleurd.

### Waarom supervisie ?

Er wordt binnen Jeugdzorg Emmaüs ingezet op supervisie omdat we ervan overtuigd zijn dat het niet alleen telt welke methodiek je inzet (*'what works?'*), maar ook wie deze methodiek inzet (*'who works?'*) en hoe deze wordt ondersteund vanuit de organisatie. Dit strookt met een brede visie op effectiviteit die stelt dat effectieve hulpverlening meer is dan het simpelweg toepassen van een effectieve methodiek (=enge benadering van evidence based practice) en te maken heeft met een veelheid aan factoren, bijvoorbeeld de voorgeschiedenis en motivatie van de cliënt, de opleiding en ervaring van de medewerker, de mate van ondersteuning in de organisatie, de verwachtingen en regelgeving vanuit het beleid, het maatschappelijk kader, ...



Uit onderzoek leren we bovendien dat supervisie niet alleen bijdraagt tot een effectievere hulpverlening, maar ook kan bijdragen tot een grotere werktevredenheid en een vermindering van werkgerelateerde stress en angst (Mor Barak, Travis, Pyun & Xie; 2009). In een recente studie onderzochten Koivu en collega's (2012) de invloed van supervisie op onder meer arbeidstevredenheid en welzijn van verpleegkundigen. 304 vrouwelijke verpleegkundigen deden mee aan het onderzoek. Ongeveer de helft kreeg supervisie. Verpleegkundigen die supervisie kregen, rapporteerden een hogere motivatie en commitment aan de organisatie. Daarnaast ervaren zij meer positieve uitdagingen op het werk, hebben ze betere sociale interacties en geven ze aan vaker van collega's, patiënten en management feedback te krijgen op hun werk. In de experimentele groep kwamen bovendien burn-out symptomen minder vaak voor dan in de controlegroep (Koivu, Saarinen & Hyrkas, 2012).

### Waarom een theoretisch raamwerk?

Waar er voor de hulpverlening zelf zeer tegenwoordig steeds meer programma's, methodieken, richtlijnen, procedures en techniekenfiches verschijnen, is dat voor supervisie eerder beperkt. Zo zien we dat bij het geven van supervisie voornamelijk uit eigen ervaring wordt gewerkt en dat gesprekken dan ook erg kunnen verschillen onderling.

Mogelijke verschillen:

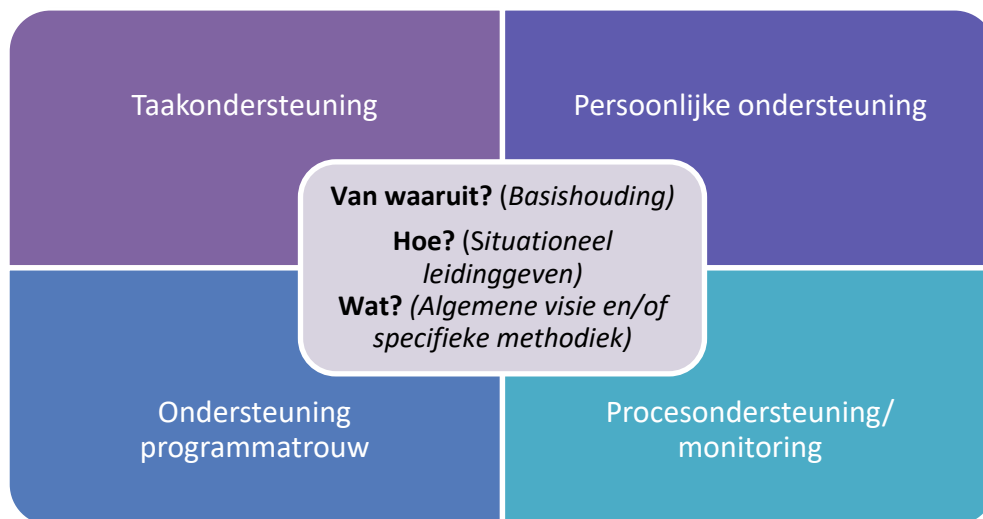
- Wat is de relatie tussen de persoon die supervisie geeft en zijn supervisanten? Intern of extern medewerker? Hiërarchische of gelijkwaardige relatie?
- Wordt gewerkt met één of meerdere supervisanten?
- Welk materiaal wordt ingebracht? Mondeling verslag van een gesprek, geluid- of video-opname, naspelen via rollenspel, ...
- Wordt er via supervisie beoordeeld of niet? Neemt de supervisor een controlerende rol op?
- Wat is de theoretische insteek? Welke theoretische kaders worden gebruikt?
- Wordt er een adviserende of eerder begeleidende rol aangenomen?
- ...

Doordat de supervisiegesprekken weinig/niet zijn afgelijnd, bestaat de mogelijkheid dat er enkele gevaren insluipen. Zo is het mogelijk dat een supervisiegesprek hervalt tot 'story-telling' waarbij de supervisant louter ervaringen deelt. Ook is het mogelijk dat er bijvoorbeeld veel ruimte gaat naar taakondersteuning (Zijn de papieren in orde? Hoe is het met de verslagen?) en dat de persoonlijke ontwikkeling van de supervisant weinig/geen ruimte krijgt. Mogelijk wordt de methodiek waarmee de hulpverlener werkt ook uit het oog verloren, waardoor sommige aspecten van de methodiek wel worden toegepast in de praktijk en andere aspecten veel minder.

Een theoretisch raamwerk kan diegene die supervisie geeft de nodige handvatten geven om bovenstaande gevaren te vermijden en de supervisiegesprekken op een bewuste wijze vorm te geven. Het kan een soort blauwdruk zijn dat nog per afdeling, per persoon concreet kan worden ingekleurd, maar waar ook op gezette tijden naar kan worden teruggegrepen.

### Het theoretisch raamwerk

Hieronder alvast een overzicht van het theoretisch raamwerk. Het basisidee is dat de verschillende dimensies van supervisie (taakondersteuning, persoonlijke ondersteuning, ondersteuning programmatrouw, procesondersteuning/monitoring) allemaal vormkrijgen vanuit een stevige kern. Deze stevige kern is (i) de empowerende basishouding (*Van waaruit?*), (ii) het model van situationeel leidinggeven (*Hoe?*) en (iii) de algemene visie of de specifieke methodiek die door de hulpverleners wordt gebruikt (*Wat?*). Dit wordt achtereenvolgens besproken.

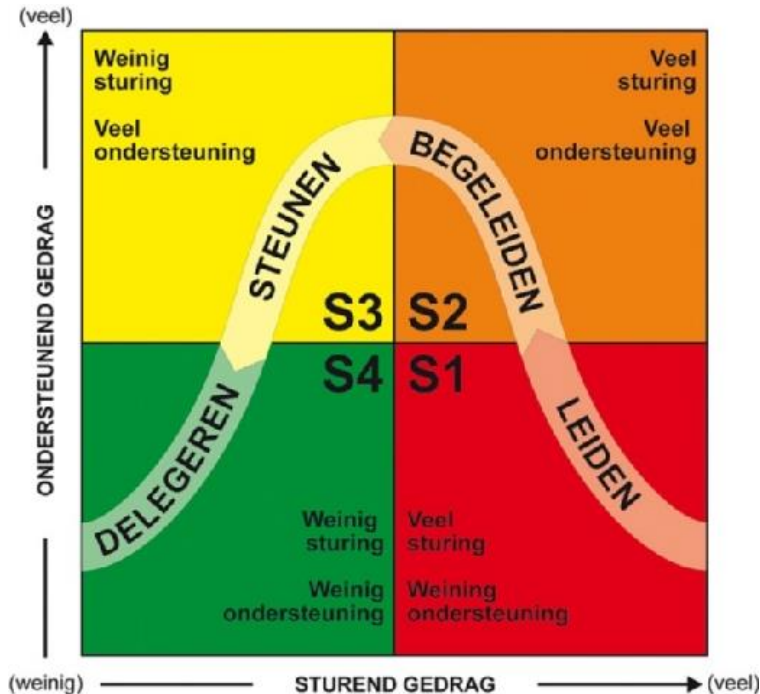


### De kern van het raamwerk- 'van waaruit', 'wat' en 'hoe'

Het raamwerk heeft een stevige kern die bestaat uit drie onderdelen: de empowerende basishouding, het model voor situationeel leidinggeven en de algemene visie/ het theoretisch model dat door de hulpverleners wordt gebruikt. Deze drie onderdelen vormen samen de ruggensteun van diegene die supervisie doet en bepalen mee 'van waaruit' hij in relatie gaat met zijn supervisor, 'hoe' hij supervisie geeft en 'wat' hij precies aangeeft/welk kader wordt gebruikt.



- *'Van waaruit'. De empowerende basishouding.* De houding van waaruit diegene die supervisie doet, in relatie gaat met zijn supervisor is de empowerende basishouding. Centraal in deze basishouding staat het versterken van de medewerker met aandacht voor zijn/haar krachten, maar ook met oog voor zijn/haar kwetsbaarheid. Een aantal aspecten staan centraal in deze basishouding:
  - Aansluiten bij de hulpvraag
  - Afstemmen op het angstniveau
  - Richten op wat goed gaat
  - Tegemoetkomende hulp
  - Vasthoudendheid
  - Respectvolle benadering
  - Transparant zijn
  - Echtheid in relatie
  - Erkennen van de culturele achtergrond
  - Willen leren/nieuwsgierig zijn
  - Crisissen als kansen zien
  
- *'Hoe'. Situationeel leidinggeven* is een kader dat werd ontwikkeld door Paul Hersey en Kenneth Blanchard en betekent dat er, afhankelijk van de situatie, uit verschillende manieren van omgang met de medewerkers kan gekozen worden. Zo zal er anders moeten opgetreden worden naar een ongemotiveerde medewerker die steeds de kantjes ervan afloopt dan naar een gemotiveerde medewerker die een complimentje verdient. Tegelijkertijd vraagt een zeer competente medewerker ook iets anders van een supervisor dan een medewerker die nog erg moet groeien in zijn job. Deze manier van werken wordt samengevat in onderstaand model.



S1: leiden: inzetten bij lage competentie, grote betrokkenheid  
S2: begeleiden: inzetten bij lage tot enige competentie, lage betrokkenheid  
S3: steunen: inzetten bij gemiddeld tot hoge competentie, wisselende betrokkenheid  
S4: delegeren: inzetten bij hoge competentie, hoge betrokkenheid

Zoals af te lezen in de figuur heeft een ervaren medewerker volgens dit model minder taakgerichte ondersteuning nodig, een gemotiveerde medewerker minder nadrukkelijke mensgerichte ondersteuning. In termen van Hersey en Blanchard is dus de stijl leiden (S1) effectief wanneer de medewerker beschikt over een lage competentie en een hoge betrokkenheid. Begeleiden (S2) werkt het best bij medewerkers met een lage tot enige competentie en een lage betrokkenheid. Steunen (S3) is effectief bij medewerkers met een gemiddeld tot hoge competentie maar met wisselende betrokkenheid, terwijl delegeren (S4) het best werkt bij professionals die zowel competent als betrokken zijn. Uiteraard is dit wisselend naargelang de taak: zo kunnen medewerkers voor de ene taak zeer competent en betrokken zijn en voor een andere taak nog sterk groeiende. Het model voor situationeel leidinggeven kan diegene die supervisie doet handvaten geven omtrent op welke manier te reageren wanneer een supervisant vragen stelt, hoe om te gaan met verschillen tussen supervisanten, ...

- ‘Wat?’ *De algemene visie/de specifieke methodiek.* Daarnaast is het van belang dat de vragen/situatiebeschrijvingen/ ... van de supervisant steeds worden gekaderd/herkaderd vanuit de algemene visie en/of de specifieke methodiek die in de hulpverlening wordt gebruikt. Wanneer de supervisant bijvoorbeeld werkt volgens het IPT-model, dan is het belangrijk dat vragen/opmerkingen/beschrijvingen steeds expliciet vanuit dit model worden bekeken. Wanneer de supervisant bijvoorbeeld in een residentiële dienst werkt, dan is het belangrijk dat de algemene visie van de betreffende afdeling met zijn eigen theoretische

uitgangspunten steeds wordt geëxpliciteerd en dat vragen vanuit dit kader worden bekeken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers deze algemene visie of specifieke methodiek meer in de vingers krijgen en in de praktijk hier ook meer volgens gaan werken. Vaak zien we immers in de praktijk dat bepaalde aspecten van een visie/methodiek zeer sterk worden toegepast in de praktijk, terwijl andere aspecten veel minder aan bod komen (*zie onderzoek naar het IPT-model in Jeugdzorg Emmaüs: Steens, Van Regenmortel & Hermans, 2015*).

Vanuit deze kern kunnen de verschillende dimensies van supervisie vorm krijgen.

### De verschillende dimensies van supervisie

Er kunnen verschillende dimensies van supervisie onderscheiden worden. Deze overlappen in de praktijk en lopen in elkaar over, maar voor de helderheid worden ze hier onderscheiden:

- **DIMENSIE 1:** Taakondersteuning  
Hiermee wordt bedoeld het beantwoorden van/samen zoeken naar antwoorden op praktische vragen van de begeleiders: *Welke techniek zou ik hier inzetten? Hoe formuleer ik deze doelstelling? Ken jij diensten die ...* Door te reageren op deze tijdelijke nood van de begeleiders, voelen zij zich ondersteund bij hun dagdagelijkse taken.
- **DIMENSIE 2:** Procesondersteuning/monitoring  
Hiermee wordt bedoeld het monitoren van het proces van de begeleiding ( in welke fase zit de begeleider nu? Wat zijn de doelstellingen van deze fase? Worden deze behaald?) en het ondersteunen van de begeleider hierbij.
- **DIMENSIE 3:** Persoonlijke ondersteuning  
Hiermee wordt bedoeld het ondersteunen van de begeleider bij stress, caseload, overdracht, ... én het monitoren en stimuleren van het persoonlijk groeiproces van de begeleider (wat zijn de krachten/groepunten van de begeleider, hoe is de 'tuning' met het gezin – eventueel via bandopnames- ...)
- **DIMENSIE 4:** Ondersteuning programmatrouw  
Hiermee wordt bedoeld het theoretisch monitoren van een begeleiding: wordt er volgens de principes van de algemene visie of specifieke methodiek gewerkt? In welke mate? Hoe kan dit verder gestimuleerd worden? Dit kan aan de hand van een reflectie-instrument indien aanwezig (bijvoorbeeld zelfbeoordelingsinstrument IPT)

Het is geen gemakkelijke taak voor diegene die supervisie doet om al deze dimensies evenwichtig aan bod te laten komen in de supervisiegesprekken.

### Wie ondersteunt de supervisor?

Om de kern van supervisie goed te kunnen vasthouden en de verschillende dimensies niet uit het oog te houden, is het belangrijk dat de supervisor goed ondersteund wordt. Daarom moet ingezet worden op:

- Een methodiekbeschrijving per afdeling 'Hoe doe ik supervisie?' met een blauwdruk van waaruit supervisie kan vormkrijgen met aandacht voor het evenwichtig spreiden van de verschillende dimensies. Belangrijk hierbij is ook een opname van technieken: *'Hoe kan ik story-telling vermijden?', 'Wat wanneer een supervisor niets inbrengt' ...*
- Een vorming voor supervisors, geënt op het theoretisch raamwerk waarin de verschillende afdelingen worden ondersteund bij het opstellen van een methodiekbeschrijving.