

## De uitdaging van zelfsturing in werken én in leren

# HOE KAN SUPER AAN PROFESSIO

Steeds meer werk wordt uitgevoerd door professionals: dienstverleners als opleiders, organisatieadviseurs, en psychotherapeuten, maar ook bijvoorbeeld juristen, ontwerpers en werktuigbouwers. Professionals voeren hun werk zelfstandig en 'naar bevind van zaken' uit. Ze hanteren daarbij maatstaven die zij in gespecialiseerde opleidingen verwerven, en die door hun eigen professionele gemeenschap worden bewaakt. Kenmerkend voor professionals is dat zij hun eigen bekwaamheid in interactie met anderen ontwikkelen. Onder andere door opleiding, intervisie, en ook supervisie. In dit artikel bespreken we wat we onder de competentie van een professional verstaan, en onderzoeken we welke bijdrage supervisie kan leveren aan de ontwikkeling daarvan.

### Ontwikkeling van professioneel handelen

Laten we er even van uitgaan dat er zoiets bestaat als professioneel handelen. Dat een beroepsbeoefenaar op een gegeven moment op een adequate manier optreedt, dat hij bekwaam handelt. Kortom: dat hij laat zien dat hij competent is. Het begrip competentie brengt de context van het handelen in beeld. Het gaat er in beroepsopleidingen niet alleen meer om de trits kennis-houding-vaardigheden bij te brengen, maar ervoor te zorgen dat toekomstige beroepsbeoefenaars *in een bepaalde situatie* iets doen wat *op dat moment* passend en nuttig is. En dat vraagt om meer dan aantonen dat je over afvraagbare kennis beschikt, of dat je vaardigheden kunt demonstreren. Het gaat niet alleen om de creatieve waarde van het ontwerp van de architect, maar ook om de

gebruikswaarde ervan in de praktijk: het moet ook gewoon werken.

### Sensitiviteit voor de context

Het competentiebegrip zorgt nog steeds voor de nodige verwarring. Het roept bijvoorbeeld de vraag op of een competentie iets van iemand is, alsof het om een soort eigenschap gaat. Maar dan wel een eigenschap die verworven is (net zoiets als bijvoorbeeld 'dikte'). Of is het meer een kenmerk van iemands *optreden*: competent handelen? Competentie als zelfstandig naamwoord verwijst volgens ons naar een vermogen: het vermogen om in een specifieke context op een competente manier te handelen. De nadruk ligt dan op competent als bijvoeglijk naamwoord bij handelen. Met andere woorden: competentie is dan niet iets *van* iemand, maar een



# VISIE BIJDRAGEN NALITEIT?

aanduiding van een kenmerkende actie van iemand in een context met anderen. Of bijvoorbeeld een jongerenwerker empathisch is, of kan zijn, is niet meer voldoende; hij zal *feeling* moeten hebben in welke situaties empathisch te reageren, of juist iets heel anders te doen, zoals stevig confronteren. Competent handelen vraagt om contextspecifieke inzet van zijn repertoire.

## Betekenisvol handelen

Omdat professioneel werk complex is, is het ook lastig om vast te stellen of een professional competent handelt. Een veel gebruikte manier om die moeilijkheid het hoofd te bieden, is door competent handelen zorgvuldig te analyseren. Een dergelijke werkwijze leidt dan tot een aantal competenties (dus in meervoud). In de praktijk blijken dat vaak formuleringen van complexe vaardigheden te zijn (waarmee de concrete context eruit verdwenen is). Die zouden dan in een assessment herkend kunnen worden door assessoren (en door hen kunnen worden afgevinkt). Betekenisvol handelen komt volgens ons echter tot stand als een professional in een specifieke situatie een passende mix maakt van de verschillende aspecten die aan competent handelen kunnen worden onderscheiden. Daarin maakt de professional als het ware de samenhang tussen de verschillende aspecten, treedt hij er competent (enkelvoud) in op. Het gaat er bijvoorbeeld als coach niet om dat je een specifiek aspect van coaching beheerst, zoals doelgericht kunnen werken. De relevantie van dit aspect is gekoppeld aan hoe de coach in een specifieke situatie doelgerichtheid relateert aan allerlei

processen die erin meespelen, zoals het verwervingsproces van de klant, processen in de werkcontext en het interactieproces tussen zichzelf en de klant. De *meetbaarheid* van een dergelijk aspect is lastig, maar het is wel *bespreekbaar* hoe de coach dat aspect heeft behartigd in relatie tot andere relevante aspecten. Dat vraagt om een samenhangend verhaal over wat hij bij deze specifieke klant op een bepaald moment doet of juist laat ('niet-doet'). Kunnen expliciteren en verantwoorden van dat verhaal, bepaalt mede de kwaliteit van het handelen van de professional.

## Bijblijven

Competent handelen is niet iets statisch. De wereld verandert voortdurend, situaties zijn nooit hetzelfde. Ook beroepen veranderen en daarmee maatstaven van het beroep. Professionaliteit vraagt met andere woorden om doorgroeibekwaamheid, om op zijn minst bij te blijven en liefst steeds beter te worden. Het vraagt van de professional ook dat hij in staat is om plezier in het werk te houden - ook als de omstandigheden wijzigen. Bijvoorbeeld omdat het management op grond van financiële overwegingen ingrijpt in de uitvoering van het werk. Zo staan docenten voor de vraag wat de 'generatie Einstein' van hen als beroepsgroep vraagt, en zoeken zij tegelijkertijd naar passende randvoorwaarden voor een adequate uitvoering van het onderwijs. Employability is ook voor de professional zelf een zorg.

## Bijdrage van supervisie

Supervisie in de context van dit artikel heeft betrekking op een specifieke bege-

leidingsmethode. De betekenis van het begrip supervisie wijkt af van die in het dagelijkse taalgebruik. Het woordenboek Van Dale omschrijft supervisie als: 'opper-toezicht dat tevens het geven van leiding inhoudt'. Die betekenis komt overeen met wat in de Verenigde Staten ook wel wordt omschreven als 'managerial supervision', ofwel leidinggeven. Daar wordt het onderscheiden van 'clinical supervision', een methode waarbij een begeleider (supervisor genaamd) een leerproces stimuleert bij een klant (supervisant genaamd). Supervisie zoals we het hier hanteren gaat dus niet om direct toezicht, maar om wat supervisors wel een 'indirecte functie' noemen: zij begeleiden een klant die op zijn beurt weer met klanten werkt. Door het woord 'indirect' benadrukken zij dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk bij de supervisant ligt - en niet bij de supervisor. Als de professional faalt, is de supervisor dus niet verantwoordelijk. En dat is een belangrijk verschil met de 'managerial supervisor' die wél (politiek) verantwoordelijk is voor een competente uitvoering van het werk. Hieronder lichten we de voornaamste 'concerns' van de supervisiemethode toe, waarmee we illustreren vanuit welke belangen en zorgen de methode ontwikkeld is. De waarden waar supervisie als begeleidingsmethode voor staat, zijn historisch gegroeid.

## Begeleidingsmethode

Supervisie is ontwikkeld in het kader van hulpverlenende beroepen (maatschappelijk werk, psychotherapie) als manier om beginnende werkers in de gelegenheid te

stellen om te leren hoe zij op een verantwoorde manier met cliënten of patiënten aan het werk kunnen. En dan vooral hoe begeleiders invloed kunnen uitoefenen zonder de volledige verantwoordelijkheid van hun cliënten of patiënten over te nemen. Het gaat hierbij immers om kwetsbare mensen, bij wie onzorgvuldig handelen bestaande kwetsuren kan verergeren. Supervisie is dus vooral een begeleidingsmethode om als professional zorgvuldig en effectief te leren handelen.

#### **Persoonlijke beroepsinvulling**

Een beroep waarin de kwaliteit van de interactie met anderen een belangrijk criterium voor de kwaliteit van de dienstverlening vormt, vraagt veel van de persoon: die persoon wordt vaak gezien als zijn eigen instrument. Supervisie biedt de mogelijkheid om die persoonlijke invulling van het beroep te onderzoeken. In supervisie gaat de aandacht immers uit naar de professional zelf, hoe deze diens beroepssituatie betekenis geeft, naar zijn manier van kijken. Want 'hoe je kijkt, maakt wat je ziet', zoals het constructieve paradigma benadrukt. Supervisie is daarmee vooral onderzoek naar het eigen perspectief en het effect daarvan op het handelen. Het biedt de mogelijkheid tot reflectie op en verheldering van de eigen manier van kijken, samenhangend met de eigen ontwikkelingsgeschiedenis, en de sterke en minder ontwikkelde manieren van werken.

#### **Theorie en praktijk**

Opleiding en werk staan soms wat op gespannen voet met elkaar. Hoe gedegen een beroepsopleiding ook is, het blijft een

verschil als er geleerd wordt in een relatief veilige leeromgeving, waar fouten mogen maken onderdeel van het leerproces is, of wanneer er 'echt gewerkt' dient te worden, waarbij iemand op zijn fouten kan worden

en persoonlijke waarden. Die kunnen in supervisie ook worden uitgezocht. De focus in supervisie is echter vooral gericht op waarden vanuit het beroep.

## *Competent handelen vraagt om contextspecifieke inzet van je repertoire*

afgerekend. Dat wordt ook wel de 'praktijkschok' genoemd. Beroepsopleidingen proberen die schok hanteerbaar te maken door de praktijk binnen de opleiding te halen door een stageperiode. Supervisie wordt aangeboden om van de praktijk te kunnen leren, ook in lastige situaties waarin de professional op een of andere manier in handelingsverlegenheid komt. In de veiligheid van supervisie kan de professional op dit soort situaties reflecteren en leren wat de opgaven van het beroep in de praktijk zijn.

#### **Beroepswaarden**

Een professional heeft een bepaalde loyaliteit naar de waarden en normen van het beroep, en heeft ook een zekere verantwoordelijkheid naar de beroepsgroep (het 'forum' van collega-professionals). Supervisie is vooral beroepsgericht: ervaringen in het werk worden in supervisie benaderd als exemplarisch voor een bepaald beroep. Maar een beroep wordt altijd uitge oefend in een concrete functie binnen een specifieke organisatiecontext. Dat kan tot rolspanningen leiden: de spanningen die soms voor kunnen komen tussen beroepswaarden, waarden vanuit de organisatie

#### **Protocollen en creativiteit**

Beroepswerk is geen standaard werk, een professional zal zijn handelen laten afhangen van wat in de specifieke situatie passend is; en daarbij rekening houden met beperkingen en mogelijkheden, zowel van de vraag die aan de orde is, als van de context, van andere betrokkenen en van zichzelf. Professioneel werk is immers niet te reduceren tot protocollen (en laat zich dus ook lastig beheersen, hoe graag het management dat ook wil). Eigen aan het werk van professionals is dat zij voortdurend moeten uitzoeken wat in de voorliggende situatie gedaan moet worden. Daarmee ontstaat een creatieve ruimte die de professional zelf zal moeten invullen. Supervisie kan daaraan bijdragen, als aanvulling op of in plaats van het inslijpen van protocollen (waarvoor werkbegeleiding of training meer geëigend zijn).

#### **Ervaringsleren en zelfsturing**

Van gebeurtenissen in het werk wordt niet automatisch ook geleerd. Supervisie biedt de mogelijkheid om wat beroepsbeoefenaars meemaken tot leerervaringen te bewerken. Door er systematisch in supervisie op te reflecteren wordt een professionele





Op peil houden professionaliteit

manier van werken verworven die bij de situatie past, en ook bij de professional zelf: hij ontwikkelt een eigen wijze van professioneel handelen, vanuit het besef dat professioneel handelen de bereidheid vraagt om steeds opnieuw uit te zoeken hoe je verder kunt gaan. Dat vraagt zowel om leren kennen van een situatie, als handelend optreden in de situatie, waarmee de situatie zelf ook steeds verandert. Omdat van professionals wordt verwacht dat zij zichzelf ook in het werk kunnen sturen, hanteert supervisie ook als uitgangspunt het stimuleren van zelfgestuurd ervaringsleren. De professional bepaalt zelf welke ervaringen hij wil bewerken, en onderzoekt ook zelf in supervisie hoe hij daar welke stap in kan zetten.

### **Blijven leren**

Waren supervisors in eerste instantie ervaren beroepsgenoten, geleidelijk aan werd duidelijk dat niet zozeer de vakinhoudelijke expertise nuttig was, maar meer het stimuleren van reflecteren over de eigen aanpak van werkzaamheden. De koppeling van het initiële beroep van de supervisor met dat van de supervisant werd losgelaten, en supervisie werd een generieke methode.

Gebleken is dat supervisie naast het op peil brengen van beroepsdeskundigheid, ook nuttig was bij het op peil houden ervan. Supervisie werd daarmee naast begeleiden van leren ook steeds meer een stimulans om continu te blijven leren. Kortom: als manier om het vermogen om te leren van ervaringen te versterken ('education permanente').

### **Slot**

We kunnen concluderen dat competent handelen van professionals afhankelijk is van de specifieke context. Het vergt reflection-in-action: in de concrete situatie uitzoeken hoe je verder kunt gaan. Dat vraagt van professionals de bereidheid om op hun ervaringen te reflecteren en ervan te leren. Supervisie biedt hun de gelegenheid om dat systematisch te doen. Professionals leren daardoor niet alleen hun beroep beter uitoefenen, zij leren ook hoe ze van hun ervaringen kunnen leren. Supervisie biedt een beproefde methode aan professionals om niet alleen méér zelfsturend te werken, maar ook meer zelfsturend te leren.

*Fer van den Boomen is zelfstandig gevestigd coach ([www.fervandenboomen.nl](http://www.fervandenboomen.nl)).*

*Marcel Hoonhout is als opleider verbonden aan Pro Education en heeft een eigen begeleidingspraktijk.*

*Rinus Merkies is onderzoeker en opleider op het gebied van begeleidingskunde*

*Zij verzorgen voor Pro Education diverse opleidingen, zoals een Voortgezette Opleiding Supervisie en Professioneel Begeleiden, en een Leergang Coaching op post-academisch niveau ([www.proeducation.nl](http://www.proeducation.nl)).*

### **Literatuur**

*Kwakman, F. & B. Overduin (red.) (2003). Professionals en professionele ontwikkeling. Over sturing en zelfsturing bij professionele groei. Academic Service: Schoonhoven*

*Merkies, Q.L. (red.) (2000). Verwerven van het supervisorschap. Garant: Leuven, Apeldoorn*

*Merkies, Q.L. (red.) (2000). Reflecteren door professionele begeleiders. Garant: Leuven, Apeldoorn*

*Praag-van Asperen, H.M. van & Ph. H. van Praag (red.) (2000). Handboek supervisie en intervisie. De*

*Tijdstroom: Leusden*

*Siegers, F. (2002). Handboek supervisie. Bohn Stafleu Van Loghum: Houten/Mechelen*  
*Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie. Scriptum: Schiedam*  
[www.lvsb.nl](http://www.lvsb.nl) (beroepsvereniging van supervisors)