



## HET COMPETENTIEPROFIEL VAN EEN SUPERVISOR

Het beroepsprofiel van de supervisor is uitgedrukt in competenties. Het profiel benadrukt de contextafhankelijkheid en moet gelezen en begrepen worden in het licht van de omschrijving van supervisie, met als uitgangspunt 'waardegebonden handelen'. Het profiel is hiermee/door onlosmakelijk verbonden aan de bijlage, waarin de omschrijving van supervisie en de verantwoording is opgenomen. In deze context kan het competentieprofiel begrepen, gebruikt en gedragen worden.

Het supervisorschap kan als één samenhangende competentie weergegeven worden: *een bekwaam supervisor kan zelfstandig op een professionele wijze supervisie geven.*

De kunst van het superviseren wordt hierbij opgevat als het bij voortduring behartigen van een achttal aspecten, die altijd in supervisie aan de orde zijn. Deze aspecten worden door de supervisor steeds op een bij de context passende wijze, meer op de voor- of juist meer op de achtergrond geplaatst.

Aansluitend op bovenstaande omschrijving gaat het om de volgende deelaspecten die aan de samenhangende competentie 'supervisorschap' zijn te onderscheiden:

Een bekwaam supervisor kan en zal ... waar nodig ...

1. samenwerking met supervisant(en) op een productieve wijze vormgeven;
2. omgaan met diversiteit van supervisanten;
3. faseren;
4. een krachtige leeromgeving scheppen;
5. de inbreng van een supervisant tot een supervisievrage ontwikkelen en houden en de begrensdheid daarvan ook bewaken;
6. werkcontext, supervisiecontext en andere relevante contexten hanteren;
7. het eigen handelen als supervisor expliciteren en verantwoorden;
8. zelfstandig de eigen professionele ontwikkeling als supervisor vormgeven.

In het vervolg van deze paragraaf worden de competentieomschrijving en de onderscheiden deelaspecten verder toegelicht. Deze aspecten zijn vooral nodig bij het gesprek over de kwaliteit van een bepaald supervisoroptreden.

### Deelaspect 1. De supervisor kan samenwerking met supervisant(en) op een productieve wijze vormgeven

De supervisor kan functionele samenwerking - d.w.z. op een contract en kader gebaseerde interactie - tot stand brengen en onderhouden. De supervisor schept voor die samenwerking de passende werksfeer, waar nodig empatisch en waar nodig confronterend. Hij/zij creëert de benodigde condities, maakt expliciet hoe een heldere wederzijdse taakverdeling tussen supervisor en supervisant eruit ziet in deze context en zorgt voor een passende omgeving om de door de supervisant

beoogde doelen te bereiken. De supervisor is - waar nodig - in staat om wat er relationeel tussen supervisor en supervisant(en) gebeurt aan de orde te stellen (metacommunicatie). De supervisor onderzoekt en stimuleert, waar nodig, het commitment van de supervisant om aan het afgesprokene in het contract te (blijven) werken en ook de begrensdheid daarvan te respecteren. Hij/zij kan grenzen trekken wanneer samenwerking (nog) binnen een supervisie kader niet zinvol of haalbaar is en kan ook de eigen beperkingen aangeven om bepaalde supervisie relaties (contracten) al dan niet aan te gaan. Waar nodig kan de supervisor wat zich aandient in de hier-en-nu situatie van een supervisiebijeenkomst benutten om de supervisie vraag te actualiseren (kan daarbij gebruikmaken van mogelijkheden tot 'paralleprocessen'). Het hanteren van interactionele opgaven behoort vaak ook tot de werkcontext en taak van de supervisant. De supervisor kan ingeval van groepssupervisie de interactie van de supervisanten onderling en met de supervisor inzetten ten behoeve van gestelde doelen t.a.v. de werkcontext en heeft daartoe zelf heldere sturingsregels ter oriëntatie. Een supervisor kan de eigen sturingsregels ook desgewenst in communicatie brengen (transparantie bieden).

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- de taakverdeling van supervisor en supervisant verhelderen
- contact maken, d.w.z. wisselend met zichzelf (introspectie) en met de supervisant
- de verwachtingen en het contract verhelderen
- de eigen grenzen aangeven
- de dubbele contractering met supervisant en opdrachtgever hanteren
- aangesproken worden - vooraf dan wel achteraf - op overwegingen, keuzes en handelen als supervisor (transparantie)
- de eigen reflection in action als supervisor expliciet maken
- gespreksvaardigheden inzetten (o.a. gebruikmaken van - uitnodigingen tot - metacommunicatie)
- afwisselend inzetten op bestendigen en nuanceren
- structuur en ruimte bieden (soepelheid voor het onverwachte)
- gebruikmaken van empathie
- kunnen confronteren
- selectief en authentiek teruggeven aan supervisanten wat 'verschil kan maken, wat er toe doet' gebaseerd op eigen gewaarwording van wat zich afspeelt in de interactie met supervisanten
- de interactie gebruiken om de supervisie vraag te bewerken
- veelzijdige partijdigheid vormgeven
- voorstellen doen en gelegenheid bieden aan supervisanten om mee te sturen
- onderscheid maken tussen inhoud, procedure en betrekkingaspecten
- bij meerdere supervisanten de onderlinge interactie stimuleren, gericht op leren van werkervaringen
- afwisselend kunnen luisteren en initiëren (receptief - actief)

- samenvatten of de supervisor(en) daartoe zelf uitnodigen
- relevante vragen stellen en ruimte bieden tot reflecteren op interactie
- afstand en nabijheid hanteren
- feedback geven en ontvangen
- zelf afspraken nakomen en erop toezien/signaleren dat de supervisor dat ook doet
- concepten over weerstand herkennen, bekritisieren en die fenomenen zelf hanteren
- concepten over overdracht en tegenoverdracht herkennen, bekritisieren en die fenomenen zelf als supervisor hanteren
- zelf model staan in interactie als het gaat om contact maken en de 'ontmoeting met de vreemde Ander'.

### Deelaspect 2. De supervisor kan omgaan met diversiteit van supervisanten

De supervisor kan zijn/haar optreden variëren naargelang de individualiteit van supervisanten. Hij/zij kan de bijzonderheden, grenzen en mogelijkheden van supervisanten herkennen vanuit hun achtergrond naar cultuur, sekse, klasse, leerstijl, gender, leeftijdsfase, ervaring, religie/levensbeschouwing. Een supervisor kan supervisanten ook stimuleren zelf met deze diversiteitbril op te leren kijken en hun waarnemingen te verdisconteren in hun handelen. Een belangrijk onderscheid is ook het kunnen hanteren van het verschil tussen aandacht voor het individu en voor het functioneren van de groep als geheel binnen supervisie.

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig..

- onderscheid maken tussen individu en groep en de eigen dynamiek ervan herkennen
- overeenkomsten en verschillen zien tussen supervisanten
- manieren van omgaan met verschil en overeenkomst herkennen en hanteren
- verschil in leerstijl, cultuur, sexe, klasse, generatie, levensbeschouwing/ religie, ervaring, opleidingsniveau herkennen en hanteren
- kunnen onderhandelen
- verschillende belangen en standpunten naast elkaar laten bestaan
- eigen grenzen aangeven
- onderscheid maken in meningen, belangen en principes
- meta-communiceren over verschillen
- het verschil tussen debat en dialoog onderscheiden en hanteren
- eigen mate van affiniteit met werkvelden en vraagstukken herkennen om met vragen van een supervisor wel of juist niet 'in zee te gaan'.

### Deelaspect 3. De supervisor kan faseren

De supervisor kan variëren naar gelang de fasen van het supervisieproces (begin, midden, eind). Zowel voor het supervisietraject als geheel als per bijeenkomst.

Onderdelen daarvan zijn o.a. het structureren van de tijd en van het leerproces; dit loopt van de timing van de volgende bijeenkomst en het structureren van de afzonderlijke bijeenkomsten tot een samenhangend geheel, tot keuzen van thema's en stappen die nu het beste gedaan kunnen worden om het beoogde resultaat te kunnen behalen. De bedoeling van dit alles is dat de supervisor het belang van deze structurering in de supervisiebijeenkomsten en ook in het eigen werk herkent en onderkent en steeds meer zelf ook voor zijn/haar rekening gaat nemen.

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- de opgave wat er per fase te doen staat herkennen en hanteren
- structuur geven (begin, midden en eind) aan het traject en per bijeenkomst
- beginnen
- de verbinding van de ene bijeenkomst naar de volgende maken
- het ritme van bijeenkomsten bewaken
- afronden
- plannen en beslismomenten daarin markeren
- onderscheid maken in langere en kortere termijn

#### Deelaspect 4. De supervisor kan een krachtige leeromgeving scheppen

Het is de taak van een supervisor om zoveel als mogelijk beoogde leerprocessen te faciliteren en daarnaast ook oog te hebben voor 'ongezochte vondsten' (als resultaten van onbedoeld leren). De supervisor stimuleert het supervisieleren en daaraan zijn de volgende aspecten te onderscheiden. De supervisor...

- biedt waar nodig zijn/haar begeleidingsexpertise aan, om de supervisor(en) zinvol zijn doelen te kunnen laten expliciteren en aan relevante praktijkmomenten te kunnen koppelen, om van daaruit aan te kunnen laten werken
- kan de supervisor stimuleren om het eigen leerproces op een dominant ervaringsgerichte manier aan te pakken
- stimuleert zoveel als mogelijk de zelfregulering van de supervisor t.a.v. het eigen leren van werkervaringen en past daar de eigen externe sturing op aan
- houdt ook rekening met contextsturing die relevant is en is er op gericht dat de supervisor dit in toenemende mate ook steeds zelf voor zijn/haar rekening neemt als deze dat nog niet zelf doet
- houdt het leren van de supervisor gericht op leren van diens werkervaringen met het oog op optimalisering van diens kwaliteit van professionele werkuitvoering. Een supervisor zoekt ook naar passende manieren om de supervisor uit te nodigen in zijn/haar eigen werkcontext het eigen functioneren te onderzoeken en nodigt uit om mogelijkheden te vinden om in die praktijk te oefenen met dat wat beoogd wordt om te leren

- stimuleert het leren van en aan anderen (in supervisie en werk)
- kan opties voorleggen voor een mogelijk passend ontwikkeltraject (ontwerpen van stappen)
- kan input leveren op het punt van nuttige werkvormen die bij het leerproces bruikbaar zijn
- kan waar nodig stimuleren tot 'leren van binnen naar buiten', d.w.z. leren met behulp van reflectie middels vragen / confrontaties support etc.
- blijft met regelmaat aandacht schenken aan de leeractiviteiten van de supervisant om gaandeweg de ontwikkelroute te blijven evalueren, bijstellen en monitoren van de voortgang van het leren en van kwaliteitsverbetering van werken in de richting van het beoogde resultaat
- kan uitnodigen om in groepsverband de interactie in de supervisiesituatie zelf te benutten ten behoeve van het leren van alle betrokkenen (leren van elkaar bevorderen).

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- werkvormen aandragen die uitnodigen tot leren
- voorstellen doen om een leerweg in stappen te kunnen verdelen
- reflectie richten op gender, waardenoriëntatie en multiculturaliteit
- reflectie richten: op bijvoorbeeld persoonlijke normen en waarden, op eisen en verwachtingen vanuit de werksituatie en op druk en appel vanuit beroeps- en maatschappelijke ontwikkelingen
- reflectie richten op het kritisch bekijken van eigen functioneren van de supervisant(en) op het maken van verantwoorde professionele keuzes
- behulpzame oefeningen bedenken en voor leggen
- de aandacht richten op het consolideren van leerresultaten
- hulp bieden om leervragen *smart* te maken
- het leren van fouten faciliteren
- tegenslag hanteren
- de wil tot veranderen en angst voor verandering er beiden laten zijn
- leeractiviteiten van een supervisant onderkennen (o.a. de motor aanzetten)
- een reflectieverslag lezen er mee werken en weet wanneer dit nodig is
- verschil naar leerstijlen hanteren
- variëren naar externe sturing gezien de mate van zelfsturing van de supervisant
- voorbeeldgedrag laten zien
- onderscheid maken naar *single loop*, *double loop* en *triple loop* leren en kan dat herkennen in de vraag van de supervisant
- supervisie op leren gericht houden eventueel naast oplossingsgericht werken
- beoogde resultaten concretiseren en werkbaar maken
- teleurstellingen herkennen en functioneel maken
- onderscheid maken tussen doelen/resultaten en processen
- stimuleren van zelfsturing als belangrijk kenmerk van dat resultaat

- een helder onderscheid maken tussen externe sturing als supervisor en zelfsturing van de supervisant
- resultaten monitoren (controle op de voortgang, eventueel bijsturen)
- evalueren en beoordelen
- resultaten zichtbaar maken
- onderscheid maken in resultaat en wijze waarop dat behaald wordt
- hoofd- en bijzaken onderscheiden en daarop sturen
- realistisch beoordelen wat haalbaar is.

Deelaspect 5. De supervisor kan de inbreng van de supervisant in een supervisiecontext tot een supervisievraag maken en houden

Het gaat hier om het kunnen taxeren welke vraagstellingen gebaat zijn bij een benadering via de methode supervisie. De vraag van de (a.s.) supervisant moet gerelateerd worden aan supervisie en/of andere begeleidingsvormen. Als supervisie als begeleidingsvorm zinvol is of geboden is (vanuit de context) moet bewaakt worden dat de geboden begeleidingsvorm supervisie blijft en zeker niet onbereflecteerd een overgang gemaakt wordt naar andere vormen van begeleiding. Bewaken dat het gaat over werk en (ervaringsgericht) leren van werk en zelfregulering daarin door de supervisant zelf.

Het is hierbij nodig dat de supervisor zelf helder voor ogen heeft staan hoe supervisie ten opzichte van andere vormen van begeleiding afgebakend wordt.

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- herkennen of de vraag van een (potentiële) supervisant een vraag is die zinvol m.b.v. de methode supervisie valt te bewerken
- als de context aangeeft dat supervisie geboden is, ervoor zorg dragen dat het ook supervisie blijft (grenzen aangeven en eventueel doorverwijzen)
- voortdurende gericht zijn op het onderzoeken van de wijze van waarnemen en betekenisgeving van de supervisant en de invloed daarvan op diens professionele handelen
- stimuleren dat de supervisant het onderzoek van het eigen 'raster' zelfstandig ter hand neemt en komt tot handelingsalternatieven die als een verbetering van het eigen professionele handelen kunnen worden gewaardeerd
- de basiscondities van supervisie verzorgen, zoals frequentie, pendel tussen leren en werken, aantal bijeenkomsten en ervaringsgericht, werkgeoriënteerd en reflectiegericht leren van werkervaringen
- eigen beperkingen en mogelijkheden als begeleider/supervisor inschatten en eventueel in gesprek brengen
- omgaan met *life-events* en inschatten wat de plek daarvan kan zijn
- uitleggen en laten ervaren wat supervisie is in vergelijking tot andere vormen van begeleiding.

Deelaspect 6. De supervisor kan de werkcontext, de supervisiecontext en eventueel andere relevante contexten in de supervisie hanteren

De supervisor betreft - vanuit een onafhankelijke of meerzijdig partijdige positie – aspecten die in verschillende contexten meespelen bij het supervisieproces van de supervisant. Van groot belang is hier de functie/organisatie en beroepscontext van de supervisant(en). Hij/zij nodigt de supervisant uit deze contextgevoeligheid vooral ook zelf te ontwikkelen, gericht op de beroeps-, opleidings- en organisatiecontext en de politiek/maatschappelijke context van de supervisant en zijn werk. Mochten in de loop van het leerproces 'uitstapjes' naar de privécontext van de supervisant nodig zijn, dan starten die vanuit een gerichtheid op werk- en leerdoelen. De bewerking van deze niet-werkervaringen geschiedt ook met het oog op verheldering van het functioneren in de werkcontext en verbetering van het handelingsrepertoire daarin of op het behartigen van de leercondities in supervisie zelf.

De supervisor dient ook supervisie te kunnen organiseren en daarvoor de benodigde randvoorwaarden te kunnen creëren. Tevens dient een supervisor een bijdrage te leveren aan het verankeren van supervisie in het organisatiebeleid. De supervisor ziet supervisie ook in zijn eigen context (contractering in relatie tot de opdrachtgever). Hij/zij heeft oog voor beleidsaspecten en randvoorwaarden wat betreft de inzet van begeleiding - in het bijzonder van supervisie - en is in staat die zaken onder de aandacht te brengen van beslissers.

Het komt er op neer dat de supervisor...

- kan werken met het relevante beroepsprofiel in de werkcontext van een supervisant en de daarmee samenhangende ethische implicaties
- kan werken met het beroepsprofiel van een supervisor oog heeft voor de discrepanties tussen het eigen 'beroep van oorsprong' en de invloed daarvan op het functioneren als supervisor en de invloeden daarvan kan hanteren
- oog heeft voor beoordelingscriteria op basis van opleidings- en/of functie dan wel beroepsprofielen
- de supervisant uitnodigt om de supervisie vraag ook te plaatsen binnen diens totale omgeving (systematisch kijken).

Dit laatste punt betekent o.a. dat de supervisant gestimuleerd wordt om - naast de eigen drijfveren, missies emoties, overtuigingen en normen/waarden - ook relevante omgevingsfactoren (organisatie, culturen, beroep en maatschappij) te betrekken bij de eigen waarneming en betekenisgeving en de implicaties voor feitelijk en gewenst professioneel handelen.

De supervisor bewaakt ook dat er door middel van tussentijdse opdrachten geoefend wordt in de concrete werkcontext: de werkcontext als bron van te onderzoeken ervaringen en als oefenmogelijkheid met nieuw gedrag.

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen signaleren
- een actorgerichte en systeemgerichte manier van kijken hanteren

- oefenmogelijkheden in de werkpraktijk bedenken
- randvoorwaarden zien om resultaat van supervisie te consolideren in de organisatie
- adviseren aan beslissers in de organisatie met betrekking tot de inzet van begeleiding
- de grens bewaken van begeleiding en leidinggeven
- als professional acquisitie plegen
- contracteren met supervisanten en opdrachtgever
- rekening houden met posities, communicatielijnen en procedures
- de supervisant niet in loyaliteitsconflict met de organisatie brengen
- de rapportage van resultaat van supervisie (liefst door de supervisant zelf) stimuleren
- randvoorwaarden voor supervisie organiseren.

Deelaspect 7. De supervisor kan het eigen handelen expliciteren en verantwoorden

De supervisor is bereid en in staat om zijn eigen intenties te onderzoeken en in staat om, waar nodig, gemaakte keuzes en interventies duidelijk te maken en te verantwoorden. De supervisor kan expliciteren en verantwoorden en daarbij variëren - in taal/referentiekader - naargelang de gesprekspartner. De transparantie geldt vooral in de richting van de supervisant, zodat deze de kans krijgt zo optimaal mogelijk mee te sturen op inhoud en vormgeving van het supervisietraject, maar transparantie is ook nodig naar opdrachtgevers, collega's en het 'forum van professionals'.

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- uitgangspunten van het vakgebied betrekken bij keuzes en handelen
- alertheid en sensitiviteit laten zien voor gevolgen van eigen handelen op anderen
- overwegingen, keuzes en handelen voorleggen
- vooraf en achteraf aanspreekbaar zijn op eigen handelen
- eigen overwegingen en optreden verantwoorden
- overwegingen expliciet maken passend bij de gesprekspartner
- eigen 'normatief professionele' keuzes expliciteren en verantwoorden
- reflecteren
- openstaan voor feedback
- zorgvuldig omgaan met informatie
- zich houden aan relevante codes
- de eigen 'organiserende principes' benoemen.



### Deelaspect 8. De supervisor kan zelfstandig de eigen professionele ontwikkeling vormgeven

De supervisor kan een reële zelfbeoordeling maken en is in staat om keuzes te maken omtrent de eigen ontwikkelpunten, daar zelfstandig een ontwikkelweg voor te ontwerpen en ook daadwerkelijk verbeteracties te ondernemen. De eigen 'doorgroeibekwaamheid' wordt hiermee vormgegeven. Naar de mate van senioriteit van de supervisor kan dit ook uitmonden in het leveren van een bijdrage aan de beroepsgemeenschap van supervisoren (methodiekontwikkeling). Een supervisor is ook in staat zelf actief te participeren in een intervisiegroep met collega-supervisoren. Hij/zij is in staat daar een positie als lerende in te nemen en voor collega's een leerzame omgeving te bieden.

*Voorbeelden waaraan bij dit deelaspect gedacht kan worden:*

De supervisor kan en zal waar nodig...

- tijd maken voor eigen ontwikkeling
- eigen verwachtingen expliciet maken m.b.t. eigen ontwikkeling
- een reële zelfbeoordeling maken
- prioriteren m.b.t. de eerstvolgende stappen
- concrete afspraken maken en die ook daadwerkelijk vormgeven
- anderen, waar nodig, inschakelen (netwerken)
- weloverwogen risico's nemen
- kritisch zijn t.a.v. eigen prestaties
- een passende leeromgeving voor zichzelf scheppen
- eigen ervaringen en die van anderen benutten voor ontwikkeling
- vragen om feedback en daar iets mee doen
- zich op de hoogte houden van relevante ontwikkelingen op zijn vakgebied
- deelnemen aan een intervisiegroep van supervisoren.