

## Professionaliteit en persoonsontwikkeling

*Vier perspectieven op supervisie en beroepsvorming*

### § 13.1 Vakmanschap

Het is eind mei 2013. *De Psycholoog*, het maandelijks magazine van het Nederlands Instituut voor Psychologen, valt op de mat. Het eerste wat ik altijd doe, doe ik ook nu. Ik sla de rubriek met korte boekaankondigingen op: zo'n vijf publicaties per bladzijde, waarbij elk werk met een of twee zinnen nader wordt toegelicht. Mijn oog valt op twee titels. Bij de eerste, *Cliëntgericht communiceren in de GGZ*, haakt er iets. Ik voel afstand, ik voel vervreemding, ik word boos zelfs! De tweede daarentegen ontroert mij: *De eenzaamheid van de waanzin*. Ik voel compassie en herkenning. Verder associërend, kom ik tot het inzicht dat dat zogenoemde cliëntgerichte communiceren in de ggz de eenzaamheid van de waanzin wel eens zou kunnen vergroten en verdiepen. Het is waarschijnlijk goedbedoeld, maar het is beleidsjargon, het is terminologie van de afstand, het is taal uit nota's en rapporten. Cliëntgericht communiceren, het komt mij voor als een onrijpe vrucht van zogenoemde professionaliteit. Ik spreek slechts over de titels, want de boeken heb ik niet gelezen.

Dat ik zo gevoelig reageer op deze aankondigingen, heeft ongetwijfeld te maken met de zorg die mijn oude vader in dezelfde tijd ontvangt. Er komen heel wat verschillende gezichten van de thuiszorg bij hem over de vloer. Vrijwel allemaal begroeten ze mijn vader met een zingende, naar mijn oordeel hoogst kunstmatige stem: 'Goedemorgen meneer De Ronde, hoe is het met u?' Sommigen van hen spreken mijn vader aan op een toon alsof ze tegen een kind van vier jaar praten. Anderen lopen direct naar het logboek om te lezen wat zij moeten doen. Mijn vader noemt ze 'pottenkijkers' en laat de zogenoemde zorg met een zekere lijdelijkheid aan zich gebeuren. Ik zie bij deze hulpverleners vooral aangeleerd en geautomatiseerd gedrag. Misschien hebben ze in een cursus geleerd om 'cliëntgericht te communiceren', maar 'de eenzaamheid van de waanzin' (is verregaand geheugenverlies geen vorm van waanzin?) voelen ze niet. Ik als zoon ervaar geen werkelijke verbinding, maar ze zitten wel aan het lijf van mijn vader, afhankelijk als hij is ...

In dit hoofdstuk gaat het over professionaliteit en over de rol van supervisie in professionaliseringsprocessen in verschillende beroepsdomeinen. De woor-

den 'professioneel' en 'professionaliteit' worden daarbij vaak gebruikt, met het gevaar van inflatie en betekenisverlies. Om de geest fris te houden, wissel ik deze begrippen daarom regelmatig af met aanduidingen als 'vakmanschap' en 'vakmatig handelen'.

Bij het leren van een vak, bij het zich eigen maken van een professie, horen vaardigheden en begrippen om over die vaardigheden te kunnen denken en spreken. De vakman en vakvrouw maken zich een repertoire aan technieken eigen om daarmee deskundig te handelen in het beroep waarvoor zij worden opgeleid. De leraar voor de klas, de dominee in de kerk, de dokter in de spreekkamer, de psycholoog in zijn praktijk, de manager in zijn team en de rechter in de rechtszaal, ze hebben allemaal hun eigen methoden, technieken en instrumenten. Bij beroepen die wij zijn gaan aanduiden als professies, is dit handelingsrepertoire verankerd in en voortgekomen uit een wetenschappelijk kennisdomein. De professional handelt met wetenschappelijk gefundeerde kennis van zaken. De arts, de predikant, de therapeut, zij zijn geschoold aan een universiteit of hogeschool en vervullen in de samenleving de rol van een deskundige die deze kennis gebruikt in de praktijk van het beroep.

De beroepen die ik noem, hebben niet alleen als gemeenschappelijk kenmerk dat ze gebed zijn in een wetenschappelijke discipline, maar ook dat ze uitgeoefend worden in relationele situaties. Het vakmanschap bestaat uit het werken met mensen. Sterker, deze professionals, en vele anderen met hen, kunnen hun werk alleen goed doen als het *menselijk contact* het professioneel handelen als het ware draagt. De leerlingen, patiënten, cliënten, medewerkers ervaren namelijk of de professional oprecht is en meent wat hij zegt (Ten Bos, 2011). Mensen voelen het als er eerlijke betrokkenheid is en zij merken het ook als dat ontbreekt, als het gedrag van de ander zich voordoet als een methodische techniek of truc. Als dat laatste het geval is, dan haakt er iets, voelt men afstand en vervreemding (vaak overigens zonder het woorden te kunnen geven).

Vakmanschap in relationele beroepen vereist het kunnen hanteren van de taal, de begrippen, de methodieken, technieken en instrumenten uit de professie en tegelijk vereist het een oprecht aanwezig zijn in het menselijk contact. Ik moet het nog iets preciezer omschrijven: professionaliteit in relationele beroepen vereist *een zodanig hanteren van de methodische kennis en vaardigheid dat het een vorm van eerlijk en gemeend menselijk contact is*. Dat is niet eenvoudig. Soms is dat zelfs uitermate moeilijk. Relationele beroepen vragen daarom een vorm van professionele karakterontwikkeling. Supervisie is de leermethode om zich te bekwamen in deze integratie van persoonlijke echtheid en professionele deskundigheid. Supervisie is de onderwijskundige begeleidingsvorm die gericht is op het (verder) ontwikkelen van persoonlijke zelfhantering in relationele beroepssituaties. Nog weer anders geformuleerd: supervisie is een vorm van persoonsgerichte begeleiding bij het ontwikkelen van een professionele identiteit, zodat de professional als persoon zichzelf adequaat kan inzetten in zijn beroep.



## § 13.2 Vier opvattingen over professionaliteit

In verschillende vakgebieden en beroepsdomeinen bestaat er grote variatie in de manier waarop de hierboven beschreven eis tot integratie van persoon en beroep invulling krijgt. Als antwoord op de vraag naar de rol van supervisie in de beroepsvorming zal ik in deze paragraaf daarom vier opvattingen over, of perspectieven op professionaliteit onderscheiden en die verbinden aan verschillende vakgebieden. De vier perspectieven geven elk een eigen kleur aan de gevraagde supervisorische begeleiding. Ze sluiten elkaar niet uit, de mate waarin elk van deze perspectieven — hierna zullen we spreken van posities — gewicht krijgt, verschilt wel per beroepsdomein. We kunnen zelfs zeggen dat de vier posities elk hun eigen favoriete vakgebieden of beroepsdomeinen hebben, waar ze dominant zijn, terwijl ze in andere vakgebieden minder aandacht krijgen of soms zelfs als verdacht kunnen gelden.

### Positie 1: Professionele identiteit als socialisatie tot wetenschappelijk gefundeerd handelen

In de medische wereld is het professionaliteitsbegrip in sterke mate gekleurd door de benadering van *evidence based medicine*. Het handelen van de arts (evenals de vergoeding die de verzekering uitkeert) is gebaseerd op wetenschappelijk getoetste protocollen die bestaan uit zogenoemde diagnose-behandelcombinaties. Binnen deze opvatting is er sprake van professionaliteit als er voldaan is aan de voorwaarde van expliciete normen voor diagnose en evaluatie, met daaraan gekoppelde interventies gebaseerd op recent wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit daarvan (Gilgun, 2005).

Vanuit het voorbeeld van de geneeskunde worden ook op andere terreinen pogingen ondernomen om te komen tot een praktijk van wetenschappelijk gefundeerd interveniëren. In de psychotherapie zijn behandelprotocollen ontwikkeld (Keijsers, Van Minnen & Hoogduin, 2004). Baaijens en zijn collega's (2009) reflecteren uitvoerig over de mogelijkheden voor *evidence based consultancy* en Stober en Grant (2006) spreken over *evidence based coaching*.

Hoewel de begrippen *evidence based* en diagnose-behandelcombinatie onbekend zijn in de wereld van de rechtspraak, bestaat ook daar — in ieder geval rond de figuur van de rechter — het streven naar persoonsonhankelijke oordeelsvorming. Het persoonlijk functioneren van de rechter moet de objectiviteit van de rechtsgang dienen en mag die niet verstoren.

De ontwikkeling van de professionele identiteit van de beroepsbeoefenaar hangt binnen deze opvatting van professionaliteit, namelijk als toegepast wetenschappelijk handelen, nauw samen met een beroepssocialisatie waarin ob-

jectiviteit en distantie sleutelwoorden zijn. In de geprotocoliseerde vorm van professioneel handelen is het vooral van belang dat de persoon van de professional *niet als verstorende factor optreedt*. Het persoonlijk functioneren van de professional mag niet leiden tot vertekening in de waarneming of tot vermindering van de kwaliteit van het handelen. Van de supervisor wordt binnen dit kader gevraagd om professionals te begeleiden bij het vinden van antwoorden op de volgende vragen:

- Heb ik juist gediagnosticeerd, is mijn waarneming niet gekleurd door een persoonlijke vertekening (projectie, overdracht enzovoort)?
- Heb ik de toepassing van de wetenschappelijke inzichten voldoende geïntegreerd in professionele vaardigheden?
- Stem ik daarbij voldoende af op de cliëntkenmerken en de context waarin het vraagstuk zich voordoet?

Supervisie heeft binnen dit perspectief het karakter van instructie, toetsing en feedback, waarbij de deskundige senior meekijkt met de junior en hem helpt zijn vak zo uit te voeren, dat persoonlijke factoren en intuïtieve neigingen niet interfereren met de voorgeschreven interventies (Kindermans, 2011). Inzicht verwerven in kenmerken van cliënten in relatie tot eventuele eigen blinde vlekken is daarvoor essentieel (Brenninkmeijer, 2005).

Binnen deze benadering heeft supervisie ook de belangrijke rol van het onderhouden van de eigen psychohygiëne. Het werk kan met zijn ingrijpende vragen een zware wissel trekken op de mentale draagkracht van de beroepsbeoefenaar. Naast de genoemde instructie, toetsing en feedback, biedt supervisie ook een plaats voor verwerking, uithuilen en op verhaal komen (vergelijk De Haan, 2011), zodat de gevraagde objectiviteit en distantie niet ontsporen in de richting van overmatige betrokkenheid, in cynisme of in uitputting.

## Positie 2: Professionele identiteit als methodisch-relatieve bekwaamheid

Er zijn heel wat professionele beroepen waarin de interventies niet gevat kunnen worden in eenduidige (be)handelingsrichtlijnen. Het werk van bijvoorbeeld leerkrachten, politieagenten, verpleegkundigen, jeugdhulpverleners, maatschappelijk werkers en psychotherapeuten bestaat weliswaar uit methodisch gestuurde interacties tussen professional en cliënt, maar is tegelijkertijd gevuld met allerlei toevalligheden. Geurts, Altena en Geluk (2006) betogen dat onderzoek naar de effectiviteit van professionele interventies in interactionele systemen uitermate complex is en dat het vinden van toetsbare 'diagnose-behandelcombinaties' een onmogelijkheid is. Daarvoor zijn de vraagstukken te meerduidelig en te onvoorspelbaar. Omvangrijke meta-analyses van effectstudies naar diverse psychotherapeutische methodieken hebben inmiddels aangetoond dat de kwaliteit van de relatie tussen cliënt en therapeut een grotere



bijdrage levert aan het resultaat dan de specifieke methodiek die de therapeut hanteert (Wampold, 2001). De klik die in het eerste gesprek wordt ervaren, is een belangrijke voorspeller voor het latere succes.

Deze en andere onderzoeksresultaten leiden tot het inzicht dat professionaliteit gezocht moet worden in het bekwaam (dat wil zeggen: methodisch en doelgericht) hanteren van relaties. De handelingsrichtlijnen voor de professional (bijvoorbeeld bij de politie, hoe en wanneer geef ik een bekeuring?) zijn opgenomen in een complexer interactioneel verband dat meeresoneert in de manier van optreden en dat de kwaliteit ervan bepaalt. Tot een soortgelijke conclusie komt Van Aken (2009) voor projectmanagement. Hij laat zien dat zachte, dat wil zeggen: persoonlijke en relationele factoren bepalender zijn voor projectsucces dan de harde gegevens, zoals planning en budget. Het onderzoeksproject van De Haan en zijn collega's rond de effectiviteit van coaching laat soortgelijke verbanden zien; het is vooral de kwaliteit van de relatie die het effect voorspelt (De Haan & Burger, 2013).

In zijn mooie boek *Helping* laat Schein (2010) zien hoe zich binnen een helpende relatie altijd fundamentele psychologische processen van macht, ongelijkheid, onzekerheid en onbekendheid voordoen. Elke professioneel helpende relatie dient dan ook te starten vanuit de rolopvatting van een 'procesconsultant' die zich verbindt tot een nederig (!) onderzoek samen met de cliënt naar de vraag wat er speelt. De kwaliteit van de relatie is voorwaardelijk en bepalend voor de kwaliteit van het resultaat van het professioneel handelen.

In deze opvatting van professionaliteit waarin de wederkerigheid tussen professional en cliënt als uitgangspunt genomen wordt, krijgt de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie tussen cliënt, professional en vraagstuk een centrale plaats. De relatie heeft niet meer de kwaliteit van een behandelaar en een behandelde (zoals in het eerste model), maar van een actieve samenwerking, waarin een gezamenlijke betekenisgeving ontstaat. De interventies zijn verschoven van het vraagstuk zelf dat opgelost moet worden, naar het vermogen van de cliënt of het cliëntsysteem om met het probleem om te gaan en daarvoor oplossingen of nieuwe betekenissen te vinden.

Van de supervisor wordt binnen dit kader gevraagd om de professional te begeleiden bij het vinden en verdiepen van antwoorden op de volgende vragen:

- Heb ik de juiste afstemming op en aansluiting bij de betekenisgeving van de cliënt of het cliëntsysteem? Zijn er misschien bepaalde blokkerende factoren?
- Zijn mijn werkvormen en mijn interventies, zowel inhoudelijk als op betrekkingniveau, zodanig dat ik mijn cliënt(systeem) verder help in zijn vragen en doelstellingen?

- Hoe interfereert mijn eigen betekenisgeving van het vraagstuk met de manier waarop de cliënt daarmee omgaat, en wat betekent dat voor mijn rol als professional? Sta ik voldoende vrij in mijn eigen referentiekader?

Als de relationele bekwaamheid het centrale punt is in het professioneel handelen, dan weerspiegelt dat zich in de aard van de supervisorische begeleiding. De Haan (2011) bijvoorbeeld stelt de relationele betrekkingen centraal in de supervisie. Hij ziet vooral in de reflectie op parallelprocessen en overdrachtsrelaties tussen de supervisor en de supervisee mogelijkheden om inzichten te verwerven en daardoor te groeien in relationele bekwaamheid. De supervisorische relatie zelf vormt het leermateriaal. Reflectie daarop is de leer methode. Overigens geldt in deze groep van beroepsdomeinen evenzeer als bij positie 1 dat supervisie een plaats is om op verhaal te komen en ingrijpende gebeurtenissen te verwerken. Binnen dit perspectief echter, vormen deze diepgaande ervaringen tegelijk reflectie- en leermateriaal voor het verder ontwikkelen van de eigen relationele bekwaamheid.

De gezaghebbende hankboeken van Siegers (2002) en van Van Praag (2000) waarmee generaties supervisoren zijn opgeleid, kunnen gelezen worden als een minitieuze uitwerking van de opvatting dat supervisie gericht is op het verwerven van professioneel-relationale bekwaamheid in helpende beroepen.

### Positie 3: Professionele identiteit als een authentieke visie

Als de vrijheidsgraden toenemen in het professionele handelen en de methodische voorschriften bestaan uit een veelheid aan mogelijkheden en invalshoeken, dan gaat het niet meer alleen om de relatie met de cliënt of het cliëntstelsel, maar ook om de verhouding van de professional tot zijn eigen vak. De Sonnaville (2005) deed een uitvoerige studie naar de professionalisering van de organisatieadviseur en kwam tot de conclusie dat er in dat veld geen eenduidige kennisbasis, noch een gezamenlijk gedeeld interventierepertoire voorhanden is. Adviseurs hebben hun persoonlijke stijl en deskundigheid en worden op grond daarvan ook gevraagd en gewaardeerd. Op basis van zijn onderzoek komt De Sonnaville tot het inzicht dat de professionaliteit van de organisatieadviseur eerder een retorisch of narratief dan een objectief karakter heeft. Een organisatieadviseur presenteert zichzelf met een samenhangend verhaal, dat verweven is met zijn persoonlijke competenties. Daarin nemen wetenschappelijk getoetste inzichten wel een belangrijke plaats in, maar eerder als argumenten voor een eigen constructie, dan als een gezamenlijk gedeeld objectief kader.

De wijze waarop Ruijters (2006) professionaliteit benadert, is hieraan nauw verwant. Zij legt de nadruk op de verbondenheid van de professional met zijn



vakgebied. Een professional is 'iemand die een openlijk commitment heeft met een bepaald vak' (p. 113). In een concrete uitwerking ervan geeft zij de volgende kenmerken van professionaliteit:

- Het hebben van een expliciete visie op het vak en de bijdrage daarvan aan de samenleving.
- Het beschikken over een authentieke, persoonlijk geïntegreerde methodologie of werkwijze.
- De vaardigheid om daarbinnen te werken met instrumenten en technieken die door vakgenoten zijn erkend.
- Het vermogen de consistentie en coherentie tussen visie, methodiek en instrumenten te verwoorden.

Vanuit een andere invalshoek komt ook Kunneman (2005) tot de stellingname dat professionals hun beroepsmatig handelen dienen in te bedden in een doorleefd zingevend en dus persoonlijk perspectief. Wanneer dat niet gebeurt, zal de ontwikkeling van het professionele handelen worden bepaald door economische en politieke krachten. Kunneman pleit daarom voor een normatieve professionaliteit, gevoed door persoonlijke visie en zingevende leerprocessen. In een recente publicatie (Kunneman, 2013) verdiept hij dit inzicht door te stellen dat veel maatschappelijke vragen waar professionals bij betrokken zijn, zo complex van aard zijn, dat een eenduidige analyse en daarop gebaseerde interventie eenvoudig onmogelijk is. Ook als professional weet je lang niet altijd wat je handelen gaat opleveren. Daarom is het belangrijk volgens Kunneman dat het vakmanschap en het vakmatig handelen niet alleen gebaseerd is op objectiverende analyses, maar evenzeer op een normerend en zingevend toetsingskader dat geworteld is in de persoon van de professional (vergelijk Van Ewijk, 2013).

Voor het handelen van de supervisor betekent dit perspectief op professionaliteit dat het gesprek zal gaan over de persoonlijk doordachte en doorleefde visie en de wijze waarop de professional in staat is die te vertalen naar een authentieke werkwijze, waarin persoon en vak elkaar wederzijds doordringen. De vraag naar de consistentie van de visie op het vak met de wijze waarop instrumenten en technieken worden ingezet, is niet alleen inhoudelijk-cognitief van aard, maar evenzeer persoonlijk-affectief. Het moet ook 'goed voelen' op identiteitsniveau. De begeleidingsmethodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling van Vandamme (2009, 2013) past heel goed in dit perspectief. Ook de visie van De Ronde (2007) op supervisie voor niet- (primaire) mensgerichte beroepen sluit aan bij deze visie op professionaliteit.

Enigszins schematisch voorgesteld heeft supervisie vanuit positie 1 het karakter van persoonsgerichte instructie en feedback en vanuit positie 2 het karakter van ervaring en reflectie in de relationele betrekking. Bij supervisie vanuit positie 3 wordt daar nu de professionele verbeelding en persoonlijke zingeving aan toegevoegd. Het gaat om het ontwikkelen van een persoonlijk profiel in het

vak en het leveren van een eigen, unieke, waardevolle bijdrage daaraan. Supervisie is vanuit deze positie een begeleidingsvorm waarbinnen de supervisor experimenteert, creëert en waardeert, om zo al doende binnen de ruimte van het vak een eigen stijl te ontwikkelen. De supervisor stelt daarbij vragen (of doet voorstellen) in de trant van:

- Welke profilering in dit veld past bij jou als persoon?
- Vanuit welke zingevende visie wil jij je vak vormgeven?
- Hoe kun je je kwaliteiten uit eerdere beroepen invoegen in je huidige professionele handelen?

#### Positie 4: Professionele identiteit als een reflectieve innerlijke dialoog

De bovenstaande posities sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan. Binnen verschillende werkvelden zal het accent meer op het een of meer op het ander liggen. Het werk van Schön (1983, 1986) helpt ons om een definitie van professionaliteit te ontwikkelen waarin de drie genoemde posities geïntegreerd kunnen worden tot een vierde. Reagerend op de te beperkte zienswijze van een technisch-rationele opvatting van professionaliteit (verwant aan ons eerste perspectief), betoogt Schön dat de professional zijn werk moet doen in telkens unieke en bovendien ook dynamische situaties, met vaak tegenstrijdige belangen. De wetenschappelijk geschoolde vakman of vakvrouw heeft niet alleen een rol in het oplossen van een probleem, maar ook in het vaststellen ervan en daarbij kunnen zich tal van conflicterende waardeoriëntaties voordoen. Dat wat (bijvoorbeeld in de medische wereld) technisch of methodisch mogelijk is, is sociaal, moreel of politiek lang niet altijd (door alle betrokkenen) gewenst. Schön vraagt van de professional dat hij al reflecterend verschillende perspectieven kan verkennen en in een innerlijke dialoog met elkaar in gesprek weet te brengen. Voor hem betekent dit dat de professional altijd de bereidheid heeft om zijn persoonlijke en vakmatige overtuiging in het licht van de situatie te bevragen en zo nodig ook te herzien. Dit geeft een interessante verschuiving in het begrip van professioneel handelen. De professionaliteit van de beroepsbeoefenaar wordt gekarakteriseerd door kennis en vaardigheid die voortvloeien uit wetenschappelijke scholing, maar evenzeer door het vermogen om het 'niet-weten' toe te laten en het nieuwe en het onbekende te aanvaarden en te onderzoeken. Voor Schön is de professional iemand die in een reflectieve dialoog treedt met de situatie en zich daarbij door het onverwachte laat verrassen.

In deze reflectie worden ook taakaspecten meegenomen die doorgaans buiten het professionele discours worden gehouden, maar die wel degelijk meespelen in beslissingen, zoals de beoogde omzetdoelstelling van de onderneming of de persoonlijke ambitie van de professional. In de eerste drie opvattingen van professionaliteit worden deze aspecten opgevat als storende factoren die geneutraliseerd moeten worden. Vanuit de zienswijze van de professional als een dialogisch zelf worden ze erkend en verkend als relevante ik-posities (de





term is van Hermans & Hermans-Konopka, 2010). Het hoort bij professionaliteit om ook deze contextvariabelen te onderkennen en ze bewust mee te wegen. Ze spelen immers hoe dan ook een rol (vergelijk Ten Bos, 2000). De professionaliteit van de beroepsbeoefenaar wordt derhalve gekenmerkt door het feit dat hij overwogen en in gesprek met zichzelf en de situatie de grenzen van de eigen professie durft te overschrijden.

Vanuit dit perspectief is de supervisor iemand die het zoekproces van de innerlijke dialoog begeleidt rond de volgende vragen:

- Welke perspectieven en belangen spelen allemaal een rol in deze situatie, zowel bij de cliënt en zijn omgeving als bij mezelf als professional?
- Welke daarvan zijn mij als professional vertrouwd en appeleren aan mijn kennis en kunde; welke daarvan zijn mij niet vertrouwd en raken aan mijn niet-weten en mijn onvermogen?
- Hoe breng ik het weten en het niet-weten, het vertrouwde en het onbekende zo met elkaar in (een innerlijke) dialoog, dat ze elkaar verrijken en aanleiding geven tot nieuwe perspectieven en verrassende handelingsmogelijkheden?

Om deze dialoog met zichzelf, het vak en de situatie (inclusief cliënt) te voeren, heeft de professional speelruimte nodig, opdat hij explorerend en reflecterend zijn eigen handelen vanuit verschillende perspectieven kan verkennen. De supervisor is binnen deze opvatting van professionaliteit daarom bij uitstek een deskundige in het creëren van 'virtuele ruimtes' (Schön, 1983), of van het 'reflectieve practicum' (Schön, 1986) waarbinnen uitproberend verkend kan worden hoe te handelen. Diverse perspectieven en benaderingswijzen kunnen daarbinnen getoetst worden op hun consequenties en het weten en het niet-weten, het vertrouwde en het onbekende kunnen in de supervisie al zoekend met elkaar in verbinding gebracht worden. Niet alleen de handelingsalternatieven die gebaseerd zijn op de eigen deskundigheid worden geëxploreerd, maar evenzeer de persoonlijke verlegenheid met de situatie en de mate waarin de eigen persoon wordt geraakt. Waardekaders en morele perspectieven worden daarbij nadrukkelijk in de verkenning meegenomen. De arts reflecteert bijvoorbeeld niet alleen op de vraag of hij goed gediagnosticeerd heeft, maar ook op de vraag of de schaarse middelen van de gezondheidszorg wel aan deze patiënt besteed moeten worden. De politieagent staat — als een ander voorbeeld — niet alleen stil bij de vraag hoe hij adequaat kan optreden bij huiselijk geweld, maar ook wat hij vindt van de taak van de politie ten opzichte van de burens en het persoonlijke netwerk van de betrokkenen en wat dit betekent voor zijn handelen. De organisatieadviseur ontwikkelt niet alleen zijn persoonlijke profiel vanwaaruit hij succesvol kan opereren, hij stelt zich ook de vraag wiens belangen hij eigenlijk dient.

De opvatting dat supervisie de doelstelling heeft om de beroepsbeoefenaar te leren de innerlijke dialoog te voeren waarin verschillende belangen en posities aan het woord komen, is nauw verwant aan het bevorderen van het zogenoemde 'dubbel- en drieslagsleren' (Ruijters, 2006) en het ontwikkelen van de innerlijke supervisor (Bennink, 1994; Siegers, 2002). Het spannende daarbij is dat de methodische richtlijnen (protocollen, werkinstructies, bedrijfsformules) zelf ook bevestigd gaan worden als (slechts) een bepaald perspectief. Professionaliteit is vanuit dit perspectief niet alleen het adequaat volgen van behandelrichtlijnen (positie 1), of het relationeel bekwaam hanteren van een begeleidingsmethodiek (positie 2), of het ontwikkelen en werken vanuit een passend persoonlijk profiel (positie 3). Professionaliteit is dat alles inderdaad, maar bestaat daarenboven vervolgens ook uit het vermogen om die richtlijnen, die bekwaamheid en dat profiel te bevragen en daar zo nodig van af te wijken. Zie voor mooie voorbeelden van deze vorm van normatieve en reflectieve professionaliteit de publicaties van Kanne en Grootoont (2013) en Kremer (2013).

### § 13.3 Samenvattende reflectie

De verschillende perspectieven kunnen samengevat worden weergegeven in de volgende tabel.

TABEL 13.1 *Opvattingen over supervisie bij het ontwikkelen van professionele identiteit*

Opvattingen over professionele identiteit	Werkvelden waar deze opvatting dominant is	Gerichtheid van de supervisor vanuit deze opvatting
Wetenschappelijk-vakmatige socialisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geneeskunde</li> <li>• Rechterlijke macht</li> </ul>	Instructie en feedback over persoonlijke vertekeningen in analyse en interventie
Methodisch-relationale bekwaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politie</li> <li>• Geestelijke gezondheidszorg</li> <li>• Psychosociale hulpverlening</li> <li>• Verpleegkunde</li> <li>• Basisonderwijs</li> </ul>	Verinnerlijking van het methodisch handelen in het relationeel functioneren
Geïntegreerde, authentieke visie en werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastoraat</li> <li>• Organisatieadvies</li> <li>• Voortgezet en hoger onderwijs</li> <li>• Management</li> </ul>	Ontwikkeling van persoonlijke profilering door congruentie tussen visie en vaardigheid rond beroepsmatige kwesties
Reflectieve, innerlijke dialoog vanuit meerdere perspectieven	Alle bovenstaande, mits men de grenzen van het werkveld durft te overschrijden.	Exploratie, confrontatie en integratie van meerdere perspectieven in het professioneel functioneren

Het is naar mijn overtuiging niet vruchtbaar om een of enkele van deze visies boven de andere te stellen. Ik zie ze als vier dimensies van een vereiste vaardigheid waarop alle professionele handelen is te evalueren. Goed vakmatig handelen varieert immers van het verrichten van geavanceerde technische operaties tot het creëren van nieuwe kennis, van het geven van advies en het bieden van therapie tot het verlenen van spirituele of pastorale hulp aan bijvoorbeeld terminale patiënten, of van het bewaken van de orde in de publieke ruimte tot het begeleiden van innovatie in bedrijfscontexten. In elk werkveld of kennisdomein zullen de geschetste perspectieven een andere onderlinge verhouding hebben en zal er dus ook een ander appèl gedaan worden op de supervisor.

Op grond van de bovenstaande conceptuele analyse veronderstel ik wel een zekere gelaagdheid in de vier perspectieven. Dat wil zeggen dat elke volgende positie de voorgaande in zich opneemt en een nadere inhoudelijke duiding geeft. De opvatting van professionaliteit als methodisch-relatieve bekwaamheid veronderstelt dus een bepaalde wetenschappelijke vakmatige socialisatie. De methodisch-relatieve bekwaamheid zelf is weer voorwaardelijk om te komen tot een geïntegreerde authentieke werkwijze. Elk van de drie perspectieven moet kunnen worden ingenomen, als professionaliteit gezien wordt als een reflectieve dialoog met de situatie. We veronderstellen dat elke professionele beroepspraktijk op bepaalde momenten om handelen vraagt dat alle vier perspectieven integreert, maar de frequentie daarvan zal per professionele context verschillen. Het onderscheid van Weggeman (2007) tussen routine-professionals en improviserende professionals is verwant aan deze kwestie. De chirurg en de rechter hebben daarbij minder vrijheidsgraden dan de onderwijzer en de manager.

## § 13.4 **Besluit**

We begonnen dit hoofdstuk met de boekrecensies uit *De Psycholoog* en de medewerkers van de thuiszorg die langskomen bij mijn ouder wordende vader. Ik legde de nadruk op de echtheid en oprechtheid van de professional in de uitoefening van zijn beroep. Inmiddels is er in dit hoofdstuk ook heel wat jargon gepasseerd. Het is tijd om het verhaal weer terug te brengen naar het gewone leven. Verschillende beroepen vragen van hun beoefenaren een bepaalde karakterontwikkeling. De agent, de arts, de therapeut, de verpleger, de onderwijzer en de dominee, het zijn stuk voor stuk beroepen die 'onder je huid gaan zitten'. Ze vormen je persoonlijkheid. Dat is ook nodig om een goede agent, arts, of leraar te zijn. Supervisie draagt bij aan die karakterontwikkeling in de vorm van methodische begeleiding.

Tegelijk heeft elk van deze beroepen ook het gevaar van ‘beroepsdeformatie’ in zich. De karakterontwikkeling en de daaruit voortvloeiende beroepsmatige identiteit krijgen dan de vorm van bedrijfsblindheid of professionele bijziendheid. De onderwijzer hoort zijn betuttelende toon niet meer, de verzorgende is doof geworden voor haar eigen geautomatiseerde, zogenaamd vriendelijke, stem. Juist daarom is het belangrijk om met regelmaat in een supervisorische spiegel te kijken. Dat kan de professional helpen om zichzelf weer eens met nieuwe ogen te bezien (en met nieuwe oren te beluisteren). Elk beroepsdomein heeft zijn eigen dominante zienswijze op professionaliteit, maar onafhankelijk daarvan geloof ik dat elke professional zich vanuit de vierde positie — die van supervisie als een reflectieve innerlijke dialoog — met zichzelf het gesprek aan moet gaan, om zichzelf als vakman of vakvrouw te relativëren en als mens te hervinden. Dat helpt namelijk om gevoelig te blijven voor de ‘eenzaamheid van de waanzin’ en om te voorkomen dat we ‘cliëntgericht gaan communiceren.’

## Reflectievragen

- 1 Wat zijn volgens jou overeenkomsten en wat zijn verschillen in de positie van supervisie in de postdoctorale opleiding tot arts, tot psychotherapeut en tot organisatieadviseur? In hoeverre ziet de supervisie aan deze onderscheiden groepen er hetzelfde of verschillend uit? In welke professionele domeinen verzorg jij supervisie? Zie je bij jezelf verschillen daartussen?
- 2 Heb jij als supervisor of supervisor in opleiding een eigen profiel? Welke plaats hebben wetenschappelijke socialisatie en methodisch-relatieve bekwaamheid in dat profiel? Wat maakt jouw profiel juist tot een éigen profiel?
- 3 Volgens Schön gaat het in het professionele handelen niet alleen om de vraag ‘Hoe los ik het probleem op?’ maar ook om de vraag ‘Wat is hier eigenlijk het probleem?’ Dat laatste is volgens Schön een waardegeladen afwegingsproces dat de grenzen van het vakgebied (in ieder geval gedeeltelijk) overschrijdt. Supervisoren kunnen helpen bij het zoeken naar richting in dergelijke processen. Maar doen ze zich bij de supervisor zelf ook voor? Heb jij voorbeelden van een eigen innerlijke dialoog rond probleemstellende kwesties in supervisie? Wat zijn daarin dan richtinggevende waarden voor jou?



## Literatuur

- Aken, T. van (2009). *De weg naar projectsucces. Resultaten bereiken met mensen*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Baaijens, J.M., Kenis, P.N., & Meeuw, M.T.H. (2009). Evidence Based Consultancy. M&O, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 63(1), p. 79-95.
- Bennink, H. (1994). Het innerlijk universum van de professional. Over het ontwikkelen van een 'interne supervisor' als supervisie-doel. *Supervisie in opleiding en beroep*, 11(3), p. 3-21.
- Bos, R. ten (2000). *Fashion and Utopia in Management Thinking*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Bos, R. ten (2011). *Stilte Geste Stem*. Amsterdam: Boom.
- Brennkmeijer, W.J.M. (2005). Leren van eigen werkervaringen. Onderzoek naar de effecten van supervisie aan huisartsen. *Medisch Contact* 60, p. 664-667.
- Ewijk, H. van (2013). Conceptuele inleiding: ontvouwing van normatieve professionalisering. In: H. van Ewijk & H. Kunneman (red.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (p. 19-72). Amsterdam: SWP.
- Geurts, J.L.A., Altena, J., & Geluk, B. (2006). Interventie door interactie: Een vergelijkende beschouwing. M&O, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60(3/4), p. 322-351.
- Gilgun, J.F. (2005). The four cornerstones of Evidence Based Practice in Social Work. *Research on Social Work Practice*, 15(1), p. 52-62.
- Haan, E. de (2011). *Supervisie in actie*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de, & Burger, Y. (2013). Klik blijkt belangrijkste voorspeller. Eerste bevindingen van groot onderzoek naar de opbrengsten van coaching. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 2(4), p. 28-35.
- Heijst, A. van (2010). Weetbaar en Meetbaar. Naar relationele maatstaven voor de kwaliteit van zorg. In: R. Abma et al., *Evidentie en existentie. Evidence based behandelen en verder ...* (p. 46-60). Tilburg: KSGV.
- Hermans, H.J.M., & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical Self Theory. Positioning and counter-positioning in a Globalizing Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kanne, M.E., & Grootoonk, E. (2013). Het mores-prudentieproject: werkplaats voor normatieve professionalisering. In: H. van Ewijk & H. Kunneman, (red.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (p. 75-96). Amsterdam: SWP.
- Keijsers, G.P.J., Minnen, A. van, & Hoogduin, C.A.L. (2004). *Protocollaire behandelingen in de ambulante geestelijke gezondheidszorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kindermans, G. (2011). *Onderzoek in een praktijksetting. De psycholoog*, 46(9), p. 30-37.
- Kremer, S. (2013). Pionieren met ethiek. Ethische reflectie in Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag. In: H. van Ewijk & H. Kunneman (red.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (p. 97-116). Amsterdam: SWP.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.
- Kunneman, H. (2013). De tweede postmoderniteit als politieke context van normatieve professionalisering. In: H. van Ewijk & H. Kunneman (red.), *Praktijken van normatieve professionalisering* (p. 431-456). Amsterdam: SWP.
- Praag-van Asperen, H.M. van, & Praag, H. van (2000). *Handboek supervisie en interventie in de psychotherapie*. Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom.
- Ronde, M.A. de (2007). Trage vragen in een snelle wereld. *Supervisie en Coaching*, 24(3), p. 142-148.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Schein, E.H. (2010). *How to offer, give and receive help*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1986). *Educating the reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schreyögg, A. (2000). *Coaching. Een inleiding voor praktijk en opleiding*. Amsterdam: Longman.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisie-kunde*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Sonnville, H. de (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Dutch University Press.
- Stober D.R., & Grant, A.M. (2006). *Evidence based coaching. Putting best practices to work for your clients*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Vandamme, R. (2009). *De Vork. Methodiek voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling*. Ramsel: Het OntwikkelInstituut.
- Vandamme, R. (2013). *De Ontwikkelcirkel. Handboek ontwikkelingsgericht coachen van teams*. Tervuren: Vandamme Instituut.
- Wampold, B.E. (2001). *The Great Psychotherapy Debate: Models, Methods and Findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptorum.