



# Supervisie helpt je bij het trainen van je reflectiespier

*Een supervisiesessie in de praktijk*

Stephen Steijger, Marianne Eussen

**Ervaren professionals doen veelal aan intervisie om zichzelf te ontwikkelen. Het is onder coaches algemeen bekend dat reflectie belangrijk is om je eigen blinde vlekken te ontdekken. Maar wist je dat juist supervisie jou op alle facetten van je professionele identiteit laat reflecteren? Het geeft je meerdere lenzen om op je werk te reflecteren. Stephen Steijger en Marianne Eussen koppelden de theorie aan de praktijk van een supervisiesessie.**

Mensen met een sterke professionele identiteit herken je vrij gemakkelijk: ze tonen gedrevenheid, passie en een duidelijke wens om waarde toe te voegen. Professionele identiteit speelt een cruciale rol in het definiëren van een individu binnen diens vakgebied. In haar boek *Je binnenste buiten* (2015) beschrijft Manon Ruijters dat professionele identiteit niet alleen draait om vakinhoud of persoonlijke ontwikkeling, maar om de verhouding tussen jezelf, je vak en je vakgenoten én de omgeving waarin je werkt. Het verbindt deze drie aspecten: persoon, professe en institutie (figuur 1). Eerst zoomen we in op die professionele identiteit om vervolgens te laten zien wat supervisie daarin kan betekenen en welke meerwaarde dat heeft ten opzichte van intervisie.

## **Wat bepaalt jouw professionele identiteit?**

Professionele identiteit wordt niet alleen gevormd door je persoonlijkheid, maar ook door professionele kaders. Denk hierbij aan gangbare opvattingen over je beroep, beroepsstandaarden en ethische codes. Ook heb je te maken met normen en waarden van de

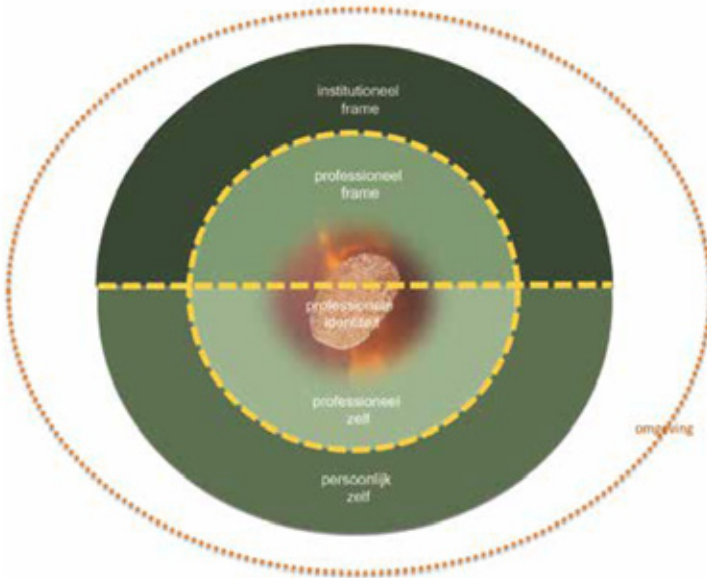
organisatie waarbinnen je zelf werkt of waarbinnen jouw cliënt werkt.

Een sterke professionele identiteit zorgt voor veerkracht, omdat je weet wat je werkelijk raakt en wat je kunt laten gaan. Je beschikt over een sterk innerlijk kompas waardoor je beter kunt onderscheiden wat waardevol is voor jezelf en je cliënten. Het biedt een solide basis voor zelfsturing, omdat je weet wat jij belangrijk vindt en je ontwikkeling daarop kunt afstemmen. Uiteindelijk verstevigt een sterke professionele identiteit je expertise. Het is de bron van gedrevenheid en leergierigheid, waarmee je het beste uit jezelf en je vak haalt.

## **Rol van reflectie en reflexiviteit bij het onderhouden van je professionele identiteit**

Als (gecertificeerd) coach en loopbaanprofessional doe je uiteraard al aan reflectie, bijvoorbeeld na een gesprek of bij je opleiding en bijscholing. Of je brengt een casus in je intervisiegroep ter sprake. Het gaat dan vaak over jouw relatie tot de coachee of de

# PROFESSIONELE IDENTITEIT



Figuur 1. De vier schillen rondom professionele identiteit.

methodiek om verder te komen in deze specifieke situatie. Je krijgt van alle deelnemers aan de intervisie waardevolle inzichten. Dat achteraf terugkijken op de situatie noemen we wel reflecteren.

**"Je kunt jezelf nu eenmaal niet kietelen, daar heb je een ander voor nodig."**

Van reflectie tot reflexiviteit komen, vraagt meer verdieping en verbreding van deze reflectiepraktijk. Reflexiviteit betekent in dit geval dat je tijdens het uitvoeren van je werk in staat bent om te reflecteren, je bewust bent van de invloed van de context en het systeem en daarop te handelen. Het is als het ware een spier die je moet trainen (Kesic, 2021).

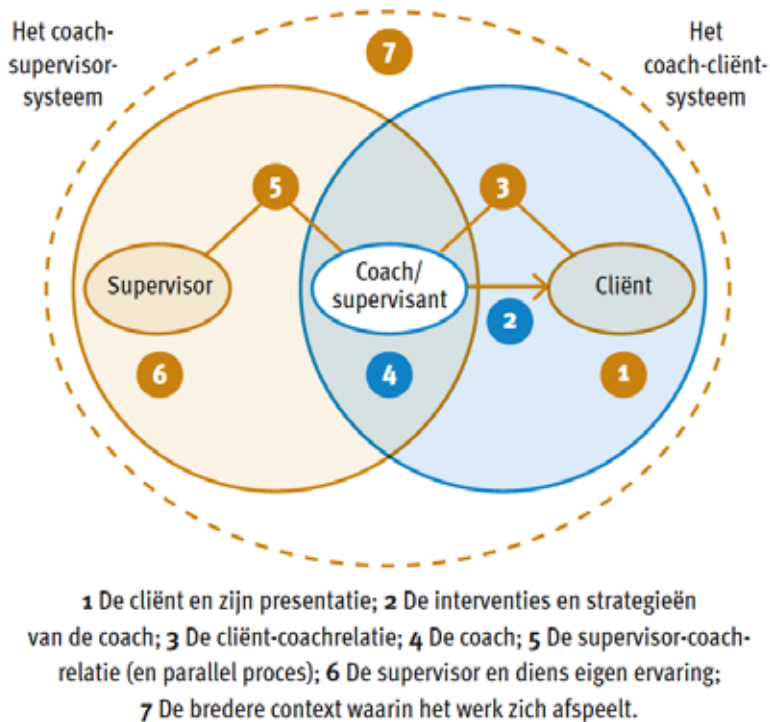
Een supervisor is daartoe opgeleid en neemt bovendien hierin de andere facetten van je professio-

nele identiteit mee. Denk aan de eerdergenoemde brede context, het professioneel handelen en de beroepscodes en -standaarden. Dit komt mooi tot uitdrukking in het veel gebruikte 7-ogen-model van Hawkins & Shohet (2012). De supervisor kijkt samen met de professioneel begeleider vanuit verschillende perspectieven naar diens werkzaamheden.

Je kunt jezelf nu eenmaal niet kietelen, daar heb je een ander voor nodig. Zo heb je ook een ander nodig om je een ander perspectief aan te reiken. Denk bijvoorbeeld aan de opmerkelijke patronen die zich in coaching kunnen voordoen. Die merk je zelf als betrokkene nu eenmaal niet zo snel op, terwijl ze voor het resultaat van je interventies van groot belang zijn (Eussen & Vermeule, 2022).

## De rol van supervisie bij reflectie

Supervisie is bij uitstek een manier om diepgaand te reflecteren op je eigen praktijk onder begeleiding van een ervaren collega. Je hebt vast situaties waarin je zelf geraakt wordt door wat een gesprekspartner jou allemaal vertelt. Of dat je graag



Figuur 2. Het 7-ogen-model van Hawkins & Shohet.

eens wil sparren met een ervaren rot in het vak om te weten hoe die een situatie zou aanpakken. Maar ook dat je met een cliënt vastloopt of je gewoon afvraagt wat je anders had kunnen doen.

Supervisie werkt niet alleen versterkend naar jou als persoon (*restorative*) 'jouw professionele zelf', maar ook naar je vormende werkwijze (*formative*) ofwel 'jouw professionele identiteit' en naar de normen en waarden of gehanteerde beroepscodes (*normative*) of het 'professionele en institutionele frame' van waaruit jij werkt. Daarmee verschilt het wezenlijk van intervisie. Het draait bij supervisie helemaal om jou.

De begrippen 'normative' 'formative' en 'restorative' komen in de definitie van de Europese Mentoring en Coaching Council (EMCC) expliciet terug: "Supervisie is een veilige plek voor reflectieve

dialogo met een supervisor om de praktijkvoering, ontwikkeling en welbevinden van de supervisant te ondersteunen" (EMCC, 2022).

Een van de aspecten van supervisie is het toetsen van jouw handelen aan de standaarden van de beroepsgroep en het vergroten van de gezamenlijke kwaliteit. Of zoals Hawkins en Shohet (2012) dat in onderstaande definitie samenvatten:

"Supervisie is een gezamenlijke inspanning tussen coach en supervisor om te kijken naar de coachees en de werkrelatie tussen coach en coachee, maar ook de brede systemische en ecologische context. Met als doel het verbeteren van de kwaliteit van coaching, het ontwikkelen en verdiepen van de werkrelatie tussen coach en coachee en de persoonlijke ontwikkeling van de coach."

## Casus: "Oh, daar reageert mijn coachee niet goed op"

Als onderdeel van dit artikel onderga ik supervisie bij Marianne en breng ik mijn ervaringen in die ik recent opdeed tijdens een verdiepende coachopleiding aan de VU. Deze casus is flink ingekort voor de leesbaarheid.

### Situatieschets

Tijdens een groepssupervisie experimenteerde ik met twee nieuwe benaderingstijlen, namelijk: ironisch coachen en paradoxaal coachen. Even in het kort: bij ironisch coachen gebruik je humor en ironie om vastgeroeste denkwijzen van coachees los te maken en hen op een luchtige manier uit te dagen. Paradoxaal coachen daarentegen moedigt de coachee aan om juist het tegenovergestelde te doen van wat hij of zij wil bereiken, waardoor hardnekkige patronen zichtbaar worden.

Tijdens een half uur durend coachgesprek probeerde ik beide benaderingen uit op een coachee met een serieuze vraag. Dit leverde enkele spannende momenten op en was meteen een uitdaging buiten mijn comfortzone.

Na een korte intake en contractering voor dit gesprek starten Marianne en ik de supervisie, al wandelend in natuurgebied de Soester Duinen.

[Marianne] Waar wil je mee beginnen?

[Stephen] Ik wil graag beginnen met het spannende moment, want ik ervaar dit ook wel eens in mijn praktijk. Voor mij is een spannend moment dat ik met goede intenties een interventie doe vanuit het geloof dat het 'het beste vanuit mijn professie' is. Ik vat het bijvoorbeeld samen nadat ik empathisch heb geluisterd en veiligheid heb geboden. Vervolgens denk ik: dat is de kern. Als de coachee dan – alsof diegene zich niet begrepen voelt – reageert met "nee, nee", voelt dat als een afwijzing voor mij.

In dat oefengesprek tijdens de opleiding had de coachee een veeleisende cliënt die haar voortdurend appt en belt. Na vijf minuten met volledige aandacht te hebben geluisterd (een stijl die in mijn comfortzone ligt), besloot ik een ironische interventie te proberen: "Dat is wel lekker natuurlijk dat iemand constant aandacht voor je heeft." De coachee was zichtbaar van haar stuk gebracht en reageerde: "Huh?" Vervolgens gaf ik de coachee iets later in het gesprek een paradoxale opdracht: "Wat als je de telefoon eens direct opneemt en kijkt wat er gebeurt?" Haar volgende reactie met een ongemaksgesicht gezicht: "Hè...?" Ook deze interventie leidde tot verwarring bij haar.

[Marianne] Wat gebeurde er toen bij jou?

[Stephen] Al gauw maakte zich bij mij een gevoel van schaamte meester. Het idee dat ik haar zou helpen verdween en ik was vooral bezig met mezelf. Ja, potverdorie. Dat is natuurlijk niet de bedoeling van coaching zo.

[Marianne] Operatie geslaagd, patiënt overleden, dat gevoel?

[Stephen met een wrange lach] Ja, precies. Ik wil haar helpen, maar merk dat ik meer met mijn eigen proces bezig ben. Ik voel me prima, maar zij heeft het moeilijk. Soms vraag ik me af, als een interventie een coachee van slag brengt: doe ik het eigenlijk wel goed?



[Stephen met de lach van de waarheid] Ja, precies. Nou ja, ik wil haar helpen en ik ben nu met een soort van met mezelf bezig. Ik ga lekker, maar zij niet. Als ik een interventie doe en de coachee raakt van slag, denk ik weleens: doe ik het wel goed?

[Marianne] Want?

[Stephen] Dan kom ik in oud zeer en ontstaat onzekerheid en verlies ik de grip. Ik kom dan in mijn niet-weten-gebied, waarbij ik dan doorgaans overga op oude patronen om maar 'van toegevoegde waarde' te zijn. Het gaat dan om mij, terwijl ik dienstbaar wil zijn aan de coachee. In dit geval herpakte ik mezelf door weer persoonsgericht te luisteren en aan te sluiten op wat ze zegt, in plaats van haar verder te provoceren.

Na die coachingssessie besefte ik dat er een parallel proces gaande was tussen haar en mij. De oefen-coachee heeft een cliënt die 'iedereen laat doen wat hij wil' en buiten haar lijntjes kleurt. Een cliënt die coaches als instrument inzet, terwijl de coachee juist als mens gezien wil worden. In dit oefengesprek gedroeg ik me in zekere zin als een eigengereide coach waarop ze geen grip kreeg.

[Marianne] Wat heb je nodig om dat gebied van onzekerheid te omarmen?

[Stephen] Mezelf toestemming geven dat ik niet altijd iets hoeft toe te voegen.

[Marianne] Brengen is ook aanwezig zijn, de ander zijn verhaal laten doen en te ordenen. Dat is ook al heel waardevol voor mensen.

[Stephen] Je hoeft – indachtig de metafoor van een schakelbak – niet altijd in z'n '5' te schakelen om van toegevoegde waarde te zijn. Je mag er ook zijn, je bent ook oké als je in je 'neutraal' of 'vrij' staat. Mijn inzicht dat nu ontstaat is: ik kan de spanning wel langer verduren en laat deze voortaan maar zo lang bestaan als nodig is.

[Marianne] Zou je een vraag kunnen stellen aan je cliënt om dat ongemak te adresseren?

[Stephen] Misschien zou ik het kunnen verwoorden als een hypothese: "Ik merk dat ik je nu veel wil 'geven'. Gebeurt dit vaker bij jou?"

[Marianne] Mag ik je een suggestie doen?

[Stephen] Ja natuurlijk...[Marianne] Het kan helpen om te vragen: "Is dit nuttig? Wat heb je nog meer nodig?" Zoals ik dat nu tijdens dit gesprek ook heb gedaan.

[Stephen] Dus het bij de ander neerleggen en vraaggericht werken eigenlijk? Ja, dat past bij het idee om altijd aan te sluiten bij het tempo van de coachee. Die bepaalt of degene al open staat om naar de kern te gaan.

[Marianne] Dat klinkt als hét moment voor jou om de thermometer erin te leggen. Om te bepalen of je doorgaat of het tempo aanpast. Als het ware het ongemak opzoeken om een leerervaring te vinden voor de coachee. Het werd voorheen ingewikkeld voor je als er ongemak zit.

[Stephen] Precies. Daar zit winst, niet alleen voor mij, maar juist ook bij de ander.

[Marianne] Ja, precies.

[Stephen] Want hoe langer ik ongemak verdraag, hoe beter ik de ander kan helpen.

[Marianne] Ja, dat denk ik ook.

[Stephen] Wat een inzicht, dank je.



## Welke inzichten levert deze supervisie op?

Om de proef op de som te nemen, bracht Stephen een casus bij Marianne in voor supervisie (zie kader). Uit privacyoverweging zijn alleen een aantal onderwerpen ter illustratie van supervisie opgenomen. Het gesprek duurde in totaal een uur.

**“Hoe langer ik ongemak verdraag, hoe beter ik de ander kan helpen.”**

“Terugkijkend op deze supervisiewandeling heb ik ervaren dat het fijn is zelf onderwerp van gesprek te zijn. Het had diepgang en ging veel breder dan de methodes die ik had ingezet. Het besef dat ik in handen ben van een deskundige professional is een andere ervaring dan een leerling van een coachopleiding die nog zijn eerste stapjes

zet in het coachvak. Dat is precies wat ik collega coaches ook hoor zeggen, dat dit de meerwaarde is van individuele supervisie boven intervisie. Daarin kom je echt niet zo lang en diepgaand aan bod. En of het voelde alsof ik beoordeeld werd? Zeker niet, het was meer een warm bad in een sfeer waarin alles bespreekbaar is”, zegt Stephen.

In deze supervisie zijn bijna alle onderdelen van de professionele identiteit aan de orde geweest. De vraag ‘Wanneer lever je toegevoegde waarde als coach?’ raakt niet alleen aan het persoonlijke zelf, maar ook aan de persoonlijke identiteit en de normen uit het vakgebied. De relatie tussen de coach en de coachee, maar ook die tussen de supervisor en de coach droeg bij aan de diepgang van de reflectie en brengt de context en het systeem meer in beeld. Het leverde op om meer uit te gaan van je kracht (in dit geval het aandachtig luisteren en aansluiten) en te verkennen wat het verduren van ongemak en het comfortabel voelen bij het niet-weten je als coach kan opleveren (Timmermans, 2021).

Stephen concludeert tot slot dat deze supervisie substantieel heeft bijgedragen aan het doorlopende leerproces van zijn professionele identiteit. "Je kunt jezelf nu eenmaal niet krabben op een blinde vlek waar je zelf niet bij kunt, daar heb je echt een ander voor nodig." ■

### Referenties

- EMCC (z.j.). Supervision (definitie). Geraadpleegd van <https://www.emccglobal.org/leadership-development/supervision/definition/>
- Eussen, M., & Vermeule, J. (2022). Hoe supervisie kan helpen bij het doorbreken van de patronen van de coach. *Coachlink Magazine*. Boom.
- Hawkins, P., & McMahon, A. (2020). *Supervision in the helping professions*. New York: McGraw Hill.
- Hawkins, P., & Shohet, R. (2012). *Supervision in the helping profession*. Open University Press.
- Kesic, J., Linders, L. & Krijnen, P.. (2021). Liever sociale reflexiviteit dan individuele reflectie In: *Sociaal Weerwerk: Maatschappelijke betrokkenheid in zorg en welzijn* (Ed: Brabander de, E. et al., (pp.201-213) Hoofdstuk: 13. Van Genneep B.V.
- Ruijters, M. C. P. (red.). (2015). *Je Binnenste Buiten: Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P., Luin, G. E. A. van, & Wortelboer, F. Q. C. (2019). *Mijn Binnenste Buiten: Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact.
- Timmermans, M., & Steijger, S. (2023). Weetnietkunde voor loopbaanprofessionals: Transactionele analyse geeft steun en opties. *LoopbaanVisie*, 14(4), 34-39.



Drs. Marianne Eussen is een EIA Master executive (team)coach en ESIA supervisor bij PALET coaching | advies | interimmanagement en co-auteur van 7 perspectieven op leiderschap: *inzichten uit executive coaching*. Samen met Johan Vermeule heeft ze MySupervisor opgezet om vraag en aanbod voor supervisie samen te brengen om hiermee supervisie tot een vanzelfsprekende keuze te maken. [www.mysupervisor.eu](http://www.mysupervisor.eu).



Stephen Steijger is EMCC/NOBCO gecertificeerd senior coach en sinds 2001 managing partner en (team)coach voor executives en non-executives van Optimaal Talent BV. Hij publiceerde 7 managementboeken over persoonlijk en coachend leiderschap, teamontwikkeling en wendbaarheid. Zijn laatste boek, *Van Sluimeren naar Sprankelen*, verscheen in het voorjaar van 2024 en bevat de online VitaliTrend-scan. Deze scan, ook beschikbaar voor vakcollega's, is een digitale tool om binnen 3 minuten de vitaliteit, werkgeluk en prestaties te meten, wat handvatten biedt voor open gesprekken over werkgeluk, vitaliteit, ontwikkeling, productiviteit, en mogelijke signalen van verzuim of vertrek. [www.optimaal-talent.nl](http://www.optimaal-talent.nl)