

FREDRIKE BANNINK

# POSITIEVE SUPERVISIE EN INTERVISIE



HOGREFE



# Positieve supervisie en intervisie

Fredrike Bannink

**Copyright © 2012 Hogrefe Uitgevers, Amsterdam**

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Vormgeving omslag: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Vormgeving binnenwerk: Annelies Bast, Amsterdam

Grafische productie: Graficonnect, Son

ISBN 978-90-79729-68-5

NUR 777

**[www.hogrefe.nl](http://www.hogrefe.nl)**

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	9
<b>DEEL I Theorie</b>	
<b>1 Supervisie en intervisie</b>	15
Traditionele supervisie: definitie en rol van de supervisor	16
Positieve supervisie: definitie en rol van de supervisor	19
Probleemgerichte en oplossingsgerichte vragen	22
Individuele supervisie en groeps-supervisie	26
Wensen van supervisanten	26
Definitie van intervisie	27
Samenvatting	29
<b>2 Positieve supervisie en intervisie</b>	31
Uitgangspunten van positieve supervisie en intervisie	32
Vier pijlers van positieve supervisie/intervisie	36
Oplossingstaal	39
Positieve psychologie	40
Positieve emoties	42
Oplossingsgerichte therapie	47
Vier oplossingsgerichte basisvragen	48
Positieve psychologie en oplossingsgerichte therapie	50
Samenvatting	52
<b>DEEL II Praktische toepassingen</b>	
<b>3 Pijler 1: Doelformulering</b>	55
Kennismaking en opbouwen rapport	55
Hooptheorie	56
Belang van doelformulering	58
Zes toepassingen voor doelformulering	67

Tips voor supervisanten	72
Samenvatting	73
<b>4 Pijler 2: Vinden van competenties</b>	<b>75</b>
Kwaliteiten en competenties ontdekken	76
Zoeken naar uitzonderingen	86
Negentien toepassingen om competenties te vinden	91
Samenvatting	102
<b>5 Pijler 3: Werken aan vooruitgang</b>	<b>103</b>
Bouwen aan successen	104
Groei mindset	105
Nut van schaalvragen	106
Opheffen van stagnatie	108
Negentien toepassingen om te werken aan vooruitgang	111
Samenvatting	120
<b>6 Pijler 4: Reflectie</b>	<b>121</b>
Belang van reflectie	121
Super-supervisors en super-supervisanten	125
Eenentwintig toepassingen voor reflectie	127
Reflectie door de supervisor/cliënt	138
Samenvatting	141
<b>7 Vervolggesprekken</b>	<b>143</b>
Doel van vervolggesprekken	143
Gedragsbehoud	151
Beëindiging supervisie of intervisie	153
Samenvatting	155
<b>8 Samenwerkingsrelatie</b>	<b>157</b>
Drie typen samenwerkingsrelaties	158
Veranderingsbereidheid	164
Strategieën bij een klaagtypische relatie	169
‘Ja, maar’ of ‘ja, en’	175
Meningsverschillen en conflicten	177
Tips aan supervisors	178
Tips aan supervisanten	179
Samenvatting	180

<b>9</b>	<b>Belangrijke aandachtspunten van positieve supervisie/intervisie</b>	183
	Supervisieovereenkomst	183
	Verslagen	184
	Agenda	184
	Audio- en video-opnamen	185
	Praktische oefeningen	186
	Huiswerk	189
	Rapportage aan derden	192
	Supervisie/intervisie via e-mail en/of Skype	193
	Scholing van supervisoren	193
	Positieve leertherapie	194
	Samenvatting	196
<b>10</b>	<b>Tweeëntwintig veelgestelde vragen en antwoorden</b>	197
<b>11</b>	<b>Supervisanten aan het woord</b>	211
<b>12</b>	<b>Epiloog</b>	219
	<b>Literatuur</b>	221
	<b>Websites</b>	231
	<b>Bijlagen</b>	
1	Het positieve supervisie/intervisieproces	235
2	Protocollen eerste gesprek	237
3	Protocol vinden van uitzonderingen	239
4	Protocol vervolggesprekken	241
5	Interactionele matrix	243
6	Session Rating Scale (SRS)	245
7	Vragenlijst voor supervisoren	247
8	Voorstel wijziging referentformulier VGCT	249
	<b>Dankwoord</b>	253
	<b>Over de auteur</b>	255

# Inleiding

---

**Je hebt honger en besluit naar een restaurant te gaan.** Nadat je een tijdje hebt gewacht, word je uitgenodigd aan tafel plaats te nemen. De ober stelt zich voor en begint vragen te stellen over je honger: hoe erg is je honger, hoe kom je eraan, hoe lang heb je het al, had je vroeger ook honger, welke rol speelde honger in je ouderlijk gezin, welke nadelen en misschien voordelen heeft het voor je?

Als je daarna, nog hongeriger geworden, vraagt eindelijk te kunnen eten, wil de ober dat je eerst een aantal vragenlijsten invult over honger (en wellicht over andere zaken die de ober belangrijk vindt). Als dat allemaal is gebeurd, krijg je een menu voorgeschoteld dat je niet zelf gekozen hebt, maar waarvan de ober zegt dat het goed voor je is en eerder hongerige mensen heeft geholpen. Hoe groot schat je de kans dat je tevreden uit het restaurant vertrekt?

---

Uit onderzoek blijkt dat apen meer leren van hun successen dan van hun fouten (Histed, Pasupathy & Miller, 2009). Dit heeft te maken met de aanleg van nieuwe neurale netwerken wanneer apen taken uitvoeren waarin ze succesvol zijn. We noemen dit *neuroplasticiteit*. Bij mislukkingen worden er geen nieuwe netwerken aangelegd. De biologen die dit onderzoek hebben gedaan, veronderstellen dat hetzelfde geldt voor mensen. Daarmee is het idee dat je het meeste leert van je fouten waarschijnlijk achterhaald.

Vergelijk het met het bereiden van eten. Hoe zorg je ervoor dat je, als vrienden of familie komen eten, een schotel op tafel zet waarbij iedereen zijn vingers aflikt? Gebruik je de kennis die je hebt over eerdere mislukte schotels (ik ga ervan uit dat we allemaal wel eens iets hebben laten mislukken)? Natuurlijk gebruik je die kennis: 'Ik had er te veel rode pepers ingedaan', of 'Ik had het gerecht te kort in de oven gezet'. Je gebruikt echter waarschijnlijk vooral je kennis van eerdere successen: 'Hoe heb ik de vorige keer ook alweer

dat gerecht gemaakt? Wat precies maakte het toen zo lekker?' Dit succes kun je herhalen, of uitbreiden met nieuwe creaties.

Zie je in kookboeken of op internet gelukte of mislukte recepten (die vervolgens gerepareerd zijn)? Er zijn enkele verhalen te vinden hoe mislukte gerechten alsnog lekker worden, maar de kans dat een mislukt gerecht na herstellingrepen alsnog verandert in een lekkere schotel is niet erg groot. De conclusie is dus dat je waarschijnlijk het meest leert van je eigen en andermans successen en minder van eigen en andermans mislukkingen.

In traditionele supervisie/intervisie worden vooral problemen, knelpunten, mislukkingen, stagnatie en vastlopers ingebracht en zelden of nooit successen. Daarbij wordt het *problem-solving* paradigma gehanteerd: wat werkt niet, hoe komt dat en hoe kan het gerepareerd worden? In positieve supervisie/intervisie is dit model vervangen door het *solutions-building* paradigma: wat werkt wel, hoe lukt dat en hoe kan daarop worden voortgebouwd?

De rol van supervisoren verandert mee: in plaats van *problem-solvers* worden ze *solutions-builders*, in plaats van het geven van adviezen in de rol van expert stellen ze vragen om supervisanten/intervisanten uit te nodigen hun expertise te ontdekken en optimaal in te zetten. Vanuit de positieve psychologie wordt niet gevraagd: 'What's wrong with you?' maar 'What is right with you?' Wat zijn je sterke kanten, je competenties en positieve karaktereigenschappen? Vanuit oplossingsgerichte therapie wordt niet gevraagd: 'Wat werkt niet?' maar 'Wat werkt wel?' Een extra voordeel is dat supervisanten/intervisanten tegelijkertijd het geleerde paradigma in hun eigen werk kunnen toepassen.

Positieve supervisie/intervisie is competentiegericht: vergelijk het vinden van competenties en het werken aan (verdere) vooruitgang met het vinden en toepassen van succesrecepten zoals hierboven beschreven.

De reden om dit boek te schrijven komt voort uit mijn wens om supervisie/intervisie beter, zinvoller en vooral ook leuker te maken, zowel voor supervisanten/intervisanten als voor supervisoren.

Naar mijn idee zouden supervisanten moeten kunnen uitkijken naar hun supervisie, in plaats van soms supervisie te vrezen of verplicht uit te zitten. Intervisanten moeten kunnen genieten van



hun intervisie, in plaats van kritiek te vrezen of zich onveilig te voelen. Aan het eind van elke bijeenkomst zouden zij opgewekt en tevreden moeten kunnen vertrekken met een toenemend idee van competentie, in plaats van soms een toenemende onzekerheid.

Het werkplezier van zowel supervisoren als supervisanten/intervisanten kan door de positieve focus worden vergroot. Het zal niet verbazen dat uit onderzoek blijkt dat het *solutions-building*-model zorgt voor minder burn-out bij hulpverleners, een niet onbelangrijk gegeven voor supervisanten/intervisanten en supervisoren (Visser, 2012).

“ Ervan uitgaande dat je in opleiding bent om een beroep te leren waar je hart ligt, is supervisie ook een moment om het gezamenlijke enthousiasme voor het vak te delen. Supervisie wordt zo een leuk onderdeel van de opleiding, en het bezig zijn met een gedeelde passie werkt als een accelerator waarbij je nog meer zin krijgt in het werk. Ik kreeg letterlijk zin om naar de supervisie te rennen om nieuwe ontwikkelingen en groei te delen met mijn supervisor. Deze maakte na het enthousiast delen van een toegepaste techniek eens de opmerking: ‘En wie denk je dat er meer verbaasd was dat het lukte; jij of je cliënt?’ ”

Wat vind je in dit boek? De theoretische achtergronden en de praktische toepassingen van positieve supervisie/intervisie worden geschetst. Er wordt uitgebreid stilgestaan bij de theorie en de vier pijlers van positieve supervisie en intervisie: doelformulering, het vinden van competenties, werken aan vooruitgang en reflectie. De samenwerkingsrelatie tussen supervisor en supervisant en tussen intervisanten wordt eveneens onder de loep genomen. Vervolgens worden praktische zaken besproken en is er een hoofdstuk met veelgestelde vragen en antwoorden. In het boek zijn bovendien tientallen casus oefeningen en verhalen opgenomen. Ook komen supervisanten aan het woord met hun ervaringen met positieve supervisie.

Voor wie is dit boek? Dit boek is bestemd voor iedereen die (wel eens) de rol van supervisor heeft in het bedrijfsleven of bij de overheid, bijvoorbeeld een senior die supervisie geeft aan een junior

collega of trainee. Dit boek is ook geschreven voor iedereen die in psychotherapie, coaching en mediation supervisie geeft aan collega's. Ook is het geschikt voor iedereen die supervisie geeft in het onderwijs of in de sport, bijvoorbeeld een leerkracht die een leerling, of een coach die een pupil superviseert. Dit boek is daarnaast bestemd voor supervisanten (die het aan hun supervisor cadeau kunnen doen met de mededeling: 'Er bestaat nu ook *positieve supervisie!*') en voor alle intervisanten, om zo competenties en het werkplezier te verhogen. Dit boek is ook bestemd voor iedereen die ontevreden is met de huidige stand van zaken in het vak van supervisie en intervisie. En ten slotte is het geschreven voor iedereen die nieuwsgierig genoeg is om te onderzoeken waartoe dit concept van positieve supervisie/intervisie kan leiden.

Met dit boek wil ik je graag inspireren en uitnodigen je bestaande kennis en vaardigheden uit te breiden en je creatieve vermogens in te zetten om collega's te helpen optimaal te functioneren. Ik wens je veel plezier met dit boek en nodig je uit commentaar en suggesties te sturen naar [solutions@fredrikebannink.com](mailto:solutions@fredrikebannink.com).

*Fredrike Bannink*

Juli 2012

‘Van je fouten leer je het meest...’ is het gezegde. Recent onderzoek laat echter zien dat je meer leert van je successen. Toch wordt in supervisie en intervisie vooral besproken wat er misgaat en hoe dat te herstellen is.

Bij positieve supervisie en intervisie draait het juist om wat er goed gaat en waarop verder gebouwd kan worden. Wat werkt? Hoe lukt dat? Wat zijn de sterke kanten van supervisanten en intervisanten en van jezelf als supervisor? En hoe zijn die kwaliteiten vaker in te zetten? Deze vernieuwende visie, gebaseerd op positieve psychologie en oplossingsgerichte therapie, versterkt de competenties en vaardigheden van supervisanten en intervisanten. En dat is nu precies het doel van supervisie en intervisie.

In *Positieve supervisie en intervisie* presenteert Fredrike Bannink haar model gebaseerd op vier pijlers: doelformulering, vinden van competenties, werken aan vooruitgang en reflectie. Elke pijler wordt onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek en geïllustreerd met praktijkvoorbeelden en oefeningen. Er is aandacht voor de samenwerkingsrelatie tussen supervisoren en supervisanten, tussen intervisanten onderling en voor conflicten tussen supervisoren en supervisanten. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan belangrijke onderwerpen als verslaglegging en rapportage aan derden. Tot slot komen vijf supervisanten aan het woord en worden er veelgestelde vragen beantwoord.

*Positieve supervisie en intervisie* is geschreven voor alle supervisoren die samen met hun supervisanten of trainees op zoek willen gaan naar successen en competenties in plaats van mislukkingen en tekortkomingen. Het is ook bedoeld voor alle supervisanten en intervisanten die deze visie (beter) willen leren kennen en willen inzetten in het werken met eigen cliënten. De protocollen en praktische tips zijn zo opgezet dat zij direct kunnen worden ingezet.



Fredrike Bannink is klinisch psycholoog en Master of Dispute Resolution. Ze is supervisor op het gebied van therapie (KP, GZ, VGCT), coaching, leidinggeven en mediation. Ze is een veelgevraagd spreker/trainer in binnen- en buitenland en auteur van vele publicaties, waaronder *Positieve psychologie in de praktijk* (2009). [www.fredrikebannink.com](http://www.fredrikebannink.com)

ISBN 978-90-79729-68-5



9 789079 729685

HOGREFE

