

# Effectieve Reflectie

Selecteren, opleiden en  
ondersteunen van supervisors

*Versie juni 2016*



## Introductie

Voor u ligt de leidraad ‘Selecteren, opleiden en ondersteunen van supervisors’. Deze leidraad biedt handvatten om een afgewogen keuze te maken in de selectie, opleiding en ondersteuning van supervisors in de zorg voor jeugd. We weten dat goede kwaliteit van de hulpverlening in directe relatie staat met goede uitkomsten voor cliënten. En we weten ook dat van elkaar leren bijdraagt aan het verbeteren van deze kwaliteit. Een competente supervisor is hiervoor essentieel.

De leidraad is één van de producten van het project ‘Effectieve Reflectie: handvat voor kwaliteitsbewaking in de zorg voor jeugd’ waarin het lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd, Altra Onderwijs & Jeugdhulp, Jeugdbescherming Regio Amsterdam en Spirit Jeugd & Opvoedhulp samenwerken. Bij deze leidraad horen onder andere de leidraad ‘Supervisie met video-opnames en rollenspellen’<sup>1</sup> en de leidraad ‘Het ontwikkelen van een reflectie instrument’<sup>2</sup>. Alle producten van het project zijn te vinden op [www.hva.nl/EffectieveReflectie](http://www.hva.nl/EffectieveReflectie). Dit project is mede mogelijk gemaakt door ZonMw.

## Inhoud

Introductie .....	2
1. Inleiding .....	4
2. Selectie .....	5
2.1 Vooropleiding .....	5
2.2 Werkervaring .....	5
2.3 Competenties.....	6
2.4 Functie-eisen .....	8
2.5 Sollicitatie .....	8
3. Opleiding.....	9
3.1 In de interventie waar ze supervisie op geven .....	9
3.2. In het geven van supervisie.....	9
3.2.1 Doel opleiding.....	9
3.2.2 Duur/frequentie opleiding .....	9
3.2.3 Aantal deelnemers opleiding.....	10
3.2.4 Inhoud opleiding .....	10
3.2.5 Werkwijze/werkvormen opleiding.....	11
3.3 In het werken met een reflectie instrument voor behandelintegriteit.....	11
3.4. Certificering en hercertificering.....	11
4. Ondersteuning .....	12
4.1 Structurele ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisoren .....	12
4.1.1 Doel ondersteuning voor supervisoren .....	13
4.1.2 Duur/frequentie ondersteuning voor supervisoren.....	13
4.1.3 Aantal deelnemers ondersteuning voor supervisoren .....	13
4.1.4 Inhoud ondersteuning voor supervisoren .....	14
4.1.5 Werkwijze/werkvormen ondersteuning voor supervisoren.....	15
4.2 Ondersteuners supervisoren .....	16
4.3 Opfrisbijeenkomsten voor supervisoren .....	17
4.4 Instrumenten voor supervisoren.....	17
5. Bronvermeldingen.....	19
Bijlage Colofon.....	21

# 1. Inleiding

Supervisie speelt een centrale rol in het vormgeven van leren op de werkvloer. Met supervisie worden ondersteuningsbijeenkomsten bedoeld die gericht zijn op de uitvoering van de interventie<sup>a</sup>. Het begeleiden van professionals vergt specifieke kennis en vaardigheden, en daarmee een competente supervisor. Supervisoren hebben zelf echter ook ondersteuning nodig bij de uitvoering van hun taak. Uit onderzoek blijkt dat supervisoren in de praktijk dikwijls supervisie en/of intervisie ontvangen of deelnemen aan opfrisbijeenkomsten voor supervisoren<sup>1</sup>. In deze leidraad komt aan de orde wat een supervisor precies moet kunnen en hoe deze kan worden geselecteerd, opgeleid en ondersteund.

## *Individuele supervisie en groepssupervisie*

Het geven van individuele supervisie is iets anders dan het geven van groepssupervisie. Het voornaamste verschil is dat er tijdens individuele supervisie ruimte is om uitgebreid in te gaan op persoonlijke vragen van de professionals en de supervisor indien nodig advies kan geven. Bij groepssupervisie is het veel meer de bedoeling dat professionals van elkaar leren. De supervisor heeft daarin een begeleidende rol. Bijna alle competenties die voor supervisoren die individuele supervisie geven van belang zijn, zijn ook belangrijk voor supervisoren die groepssupervisie geven. Supervisoren die supervisie aan groepen geven, hebben hiernaast extra kennis en vaardigheden nodig. Bijvoorbeeld van groepsdynamiek en het begeleiden van groepen. Deze leidraad richt zich voornamelijk op het selecteren, opleiden en ondersteunen van supervisoren die supervisie geven aan groepen, maar kan ook gebruikt worden voor de selectie, opleiding en ondersteuning van supervisoren die individuele supervisie geven.

## *Leeswijzer*

Deze leidraad richt zich op de organisatie waarin de supervisor werkzaam is. In deze leidraad worden telkens kort verschillende mogelijkheden van selectie (hoofdstuk 2), opleiding (hoofdstuk 3) en ondersteuning van supervisoren (hoofdstuk 4) benoemd. De keuzes die zijn

---

<sup>a</sup> In deze leidraad wordt gesproken over interventies. De term interventie is een verzamelnaam voor programma's, trainingmethoden, cursussen, behandel- en begeleidingsvormen, methodieken, sancties etc.

gemaakt in het project ‘Effectieve Reflectie. Handvat voor kwaliteitsbewaking in de zorg voor jeugd’ worden aan het einde van elk hoofdstuk als voorbeeld aangehaald. In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 5) staat vermeld op basis van welke gegevens deze leidraad is samengesteld.

## 2. Selectie

### 2.1 Vooropleiding

Een supervisor dient minimaal hbo-niveau te hebben. Afhankelijk van de zwaarte van de doelgroep cliënten of het niveau van de professionals zelf kan wo-niveau een pre zijn. Een relevante opleiding is eveneens belangrijk. Voor hbo-niveau is dit bijvoorbeeld Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH), Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD), Pedagogiek of Toegepaste Psychologie. Voor wo-niveau is dit bijvoorbeeld orthopedagogiek of psychologie. Ten slotte heeft het de voorkeur dat een supervisor is opgeleid in de interventie om zodoende genoeg kennis van de inhoud te hebben om die te kunnen uitdragen en overdragen.

### 2.2 Werkervaring

Het is van groot belang dat supervisoren werkervaring hebben in de interventie waar ze supervisie over geven. Dit helpt hen bij het begeleiden van de professionals die de interventie uitvoeren. Een supervisor vertelt: *“Het helpt mij, ik ken de [interventie] natuurlijk van binnen en buiten, alle problematiek die je tegenkomt in gezinnen, het zoeken wat therapeuten doen [...]de veronderstelling is dat je ook supervisor kunt zijn zonder dat je therapeut bent geweest, maar het is een grote meerwaarde”* (Supervisor systeeminterventie). Er is op zijn minst relevante werkervaring op soortgelijk gebied nodig. Een opleider vertelt: *“Iemand die nog nooit met gezinnen heeft gewerkt of helemaal nog nooit met wat voor feedbacksysteem dan ook heeft gewerkt of de doelgroep helemaal niet kent, die zich die inschrijft op een vacature voor supervisor, maakt natuurlijk wel minder kans”* (Opleider systeeminterventie). Afhankelijk van de complexiteit van de interventie, kan het een vereiste zijn dat supervisoren naast hun supervisor-schap ook actief zijn als therapeut of trainer.

## 2.3 Competenties

Een supervisor staat voor diverse taken waarvoor verschillende eigenschappen en vaardigheden nodig zijn en bepaalde kennis belangrijk is. In schema 1 zijn daarvan voorbeelden te vinden. Het is tevens van belang dat een supervisor beschikbaar is voor de professionals en altijd oog heeft voor het effect van de handelingen van de professional op de cliënt. De volgende quotes illustreren hoe professionals, supervisoren en opleiders over de benodigde competenties denken:

*“Of mensen zich veilig voelen bij iemand en of ze durven stomme dingen te zeggen. Of iemand benaderbaar is, eigenlijk, als supervisor. Het is fijn als er geen drempels zijn. Dat je durft te bellen: ja, ik heb het helemaal verknald, wat moet ik nou doen?”* (Therapeut systeeminterventie).

*“Als supervisor moet je heel goed therapeuten kunnen coachen, kunnen leren om modeltrouw te zijn en kunnen zorgen dat ze beter worden in dat wat ze doen”* (Supervisor systeeminterventie).

*“Je moet als supervisor boven de stof en boven de kennis staan. Niet alleen maar qua interventie, maar ook groepsdynamisch. Als je daar niet boven kan staan, ben je als supervisor niets waard voor de groep”* (Opleider jongerentraining).

Schema 1. Voorbeelden competenties supervisors<sup>b</sup>

Taken:	Eigenschappen	Vaardigheden:	Kennis van/ervaring met:
<i>Ten opzichte van professionals</i>	(Behandel)integer	Overstijgend kunnen denken	De interventie
Relatie opbouwen	Open	Analytische vaardigheden	Groepsdynamica
Leerproces/reflectie bevorderen	Positief	Luistervaardigheden	Videofeedback
Positief bekrachtigen	Respectvol	Gespreksvaardigheden	Rollenspellen
Feedback geven	Stabiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vragen stellen</li> </ul>	Reflectie-instrumenten
Kennis overdragen	Directief	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vragen aanscherpen</li> </ul>	
Model staan	Oplossingsgericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controleren</li> </ul>	
Motiveren	Flexibel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gevoelsreflectie</li> </ul>	
<i>Ten opzichte van de interventie:</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samenvatten</li> </ul>	
Behandelintegriteit monitoren/kwaliteit uitvoering bewaken		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concluderen</li> </ul>	
Behandelintegriteit bevorderen		Feedbackvaardigheden	
Interventie uitdragen/achter het kwaliteitssysteem staan			
<i>Ten opzichte van groepsproces:</i>			
Veilig leerklimaat creëren			
Groepsproces begeleiden			
Structuur aanhouden			
Afstemmen op beginnende en ervaren deelnemers			
Actieve deelname stimuleren			
Hele groep betrekken			
Omgaan met weerstand			

<sup>b</sup> De voorbeelden van competenties komen voort uit het project ‘Wie helpt de hulpverlener?’ en staan beschreven in de nog te verschijnen update van het boek (zie bronvermelding nummer 3) dat naar aanleiding van het project is geschreven.

## 2.4 Functie-eisen

Functie-eisen kunnen gebaseerd worden op de vooropleiding, werkervaring en de competenties die belangrijk zijn voor de supervisor. Afhankelijk van de interventie en doelgroep kunnen daar specifieke eisen aan worden toegevoegd. Wanneer een supervisor bijvoorbeeld leiding geeft aan systeemtherapeuten, is kennis van en ervaring met een gedragsmatige en systematische benadering van probleemjongeren en gezinssystemen van belang.

## 2.5 Sollicitatie

Op de positie van supervisor kan intern en/of door externen gesolliciteerd worden waarna sollicitatiegesprekken volgen. Wanneer het een complexe functie betreft verdient het aanbeveling om gebruik te maken van een assessment. Bij een systeeminterventie waar de rol van supervisor veel vergt, worden supervisoren in een assessment bijvoorbeeld getest op probleemoplossend vermogen, conflicthantering, integriteit en besluitvaardigheid.

### **Effectieve Reflectie**

Binnen het project Effectieve Reflectie hebben de supervisoren minimaal een relevante hbo-opleiding en een opleiding in de interventie in kwestie gevolgd. Zij hebben tevens enige werkervaring in deze interventie of relevante werkervaring op soortgelijk gebied. Schema 1 biedt richtlijnen voor de competenties waarop de supervisoren geselecteerd zijn. De vooropleiding, werkervaring en competenties vormden de functie-eisen voor supervisoren. Er is in dit project geen sprake geweest van een sollicitatieprocedure.



## 3. Opleiding

### 3.1 In de interventie waar ze supervisie op geven

Zoals eerder al werd aangegeven is het handig en belangrijk dat supervisoren zijn opgeleid in de interventie en enige werkervaring met de interventie hebben opgedaan.

### 3.2. In het geven van supervisie

Een opleiding<sup>3</sup> voor het geven van supervisie bij een specifieke interventie wordt ten zeerste aangeraden. Supervisoren kunnen hiertoe worden opgeleid door de licentie houder van de interventie of door de instelling waar de interventie wordt uitgevoerd. Soms vindt de opleiding tot supervisor plaats naast de opleiding in de interventie, soms gebeurt dit pas nadat de supervisoren enkele jaren werkervaring hebben als therapeut of trainer. Het kan ook dat de supervisor na de eerste opleidingsdag al aan de slag gaat als supervisor. Na of naast de opleiding dient er sprake te zijn van structurele ondersteuning voor supervisoren.

#### 3.2.1 Doel opleiding

Het doel van de supervisoropleiding is om de supervisor klaar te stomen voor het supervisorschap. Zo leert de supervisor tijdens de opleiding bijvoorbeeld hoe supervisie kan worden vormgegeven en wordt de supervisor voorbereid op zijn/haar (nieuwe) rol. Oftewel: het doel van de opleiding is om de supervisor te voorzien in de benodigde kennis en vaardigheden. Een goede opleiding van supervisoren zorgt voor supervisie van hoge kwaliteit wat uiteindelijk een bijdrage levert aan een kwalitatief goede uitvoering van de interventie.

#### 3.2.2 Duur/frequentie opleiding

De duur/frequentie van de opleiding is afhankelijk van de zwaarte van de taak van supervisor, de interventie en de doelgroep. Zo duurt de opleiding tot supervisor bij complexe/intensieve interventies 6 tot 10 dagen, soms verspreid over een aantal jaar. Naast deze opleidingsdagen is er sprake van een uitgebreide ondersteuning van supervisoren.

---

<sup>3</sup> In dit gehele stuk wordt nadrukkelijk gesproken over een opleiding tot supervisor van een specifieke interventie en *niet* over een opleiding zoals een post-hbo opleiding tot supervisor/coach.

De opleiding tot supervisors van minder complexe/intensieve interventies duurt korter, meestal één of twee dagen, soms verspreid over meerdere dagdelen of met een periode ertussen.

### 3.2.3 Aantal deelnemers opleiding

Opleidingen tot supervisor vinden idealiter in een groep plaats, maar dit is niet altijd mogelijk. Opleidingen kunnen daarom ook aan één of twee supervisors gegeven worden. Wanneer er wel sprake is van een groep heeft een kleine groep van drie tot acht deelnemers de voorkeur.

### 3.2.4 Inhoud opleiding

De inhoud van de opleiding van de supervisor is afhankelijk van de ervaring, kennis en vaardigheden van de supervisor in kwestie. Tijdens de opleiding van de supervisor kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- De taken/verantwoordelijkheden van de supervisor
- De kennis en vaardigheden van een supervisor, bijvoorbeeld:
  - Het groepsproces begeleiden
  - (Video)feedback geven
  - Rollenspellen inzetten
- Het geven van supervisie, de structuur van een supervisiebijeenkomst
- De veranderende rol, van uitvoerder naar supervisor
- De interventie en het kwaliteitsbewakingssysteem
- Het kunnen inschatten van kwaliteit en mogelijkheden tot verbetering
- Supervisie geven in lijn met de interventie
- Het verschil tussen individuele supervisie en groepssupervisie

Voorbeelden van vragen die tijdens de opleiding tot supervisor aan bod kunnen komen, zijn:

- Hoe bouw je een goede samenwerkingsrelatie op?
- Hoe bevraag je professionals?
- Waarop baseer je feedback?
- Hoe geef je positieve feedback?
- Hoe geef je professionals ontwikkelpunten mee?
- Hoe krijg je professionals in beweging?

- Hoe geef je huiswerkopdrachten mee?
- Hoe help je een team om zo goed mogelijk volgens de interventie te werken?
- Hoe ga je om met verschillende niveaus?
- Hoe structureer je teamdiscussies?
- Hoe ga je om met weerstand?

### 3.2.5 Werkwijze/werkvormen opleiding

In de opleidingen voor supervisors worden zowel passieve als actieve werkvormen gebruikt.

Passieve werkvormen zijn:

- Theorie, bijvoorbeeld met behulp van PowerPoints
- Kijken naar voorbeeldvideo's

Actieve werkvormen zijn:

- Modeling<sup>4</sup>
- Oefenen aan de hand van rollenspellen
- Feedback op rollenspellen
- Videofeedback

Er kan tevens gebruik worden gemaakt van instrumenten voor de supervisor (zie paragraaf 4.4).

### 3.3 In het werken met een reflectie instrument voor behandelintegriteit

Wanneer er gewerkt wordt met een reflectie instrument voor behandelintegriteit, dient de supervisor ook hierin te worden opgeleid. Zo kan een supervisor training krijgen in het scoren van behandelintegriteit en het omzetten van zo'n score in leerpunten voor de professional. Indien er nog geen reflectie instrument aanwezig is, volg dan de stappen in de leidraad 'Het ontwikkelen van een reflectie instrument'<sup>2</sup>.

### 3.4. Certificering en hercertificering

Het is mogelijk om de supervisor te (her)certificeren, bijvoorbeeld na de opleiding of na het succesvol afronden van een eerste periode als supervisor. Er kunnen bepaalde eisen gelden voor zo'n (her)certificering, bijvoorbeeld deelname aan ondersteuningsbijeenkomsten en

---

<sup>4</sup> Modeling is observationeel leren. Door iemand anders bepaald gedrag of een bepaalde houding voor te zien doen, kan geleerd worden hoe dit gedrag / deze houding zelf in te zetten.

opfrisbijeenkomsten voor supervisors. Ook kan er een beoordeling op basis van videobeelden plaatsvinden. Meer informatie over (her)certificering komt aan bod in een herziende versie van het boek ‘Leren op de Werkvloer. Organisatie en inhoud van leren op de werkvloer’<sup>3</sup>.

### Effectieve Reflectie

Binnen het project ‘Effectieve Reflectie: handvat voor kwaliteitsbewaking in de zorg voor jeugd’ ontvangen de supervisors een opleiding (training) tot supervisor. Deze wordt door de instellingen gezamenlijk georganiseerd en gegeven door een expert op het gebied van supervisie met videofeedback en rollenspellen. Het doel van de opleiding is om de vorm en inhoud van de supervisie te verduidelijken, waarbij er speciale aandacht is voor het gebruik van videobeelden en de inzet van rollenspellen. Hiernaast zal er aandacht zijn voor de vaardigheden van de supervisors. De opleiding duurt zestien uur, verspreid over twee opeenvolgende bijeenkomsten van acht uur. Er zullen in totaal zeven supervisors aan de opleiding deelnemen. Tijdens de opleiding wordt er voornamelijk actief geoefend met videobeelden en rollenspellen. Er wordt in een aparte bijeenkomst aandacht besteedt aan het reflectie instrument voor professionals dat gebruikt zal worden tijdens de supervisiebijeenkomsten. Er is geen sprake van (her)certificering.

## 4. Ondersteuning

### 4.1 Structurele ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors

Supervisors ontvangen doorgaans ondersteuning bij de uitvoering van hun taak. Deze ondersteuning kan op verschillende manieren worden ingericht. Zo kan ondersteuning individueel of in groepen plaatsvinden, kunnen ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors worden georganiseerd en geleid door de opleider of kunnen supervisors onderling afspreken, kan ondersteuning plaatsvinden binnen de eigen organisatie of met supervisors van andere organisaties en kan er sprake zijn van structurele ondersteuning of ondersteuning op aanvraag. Bij sommige interventies is ondersteuning voor beginnende supervisors verplicht, maar kunnen zij dit naarmate zij meer ervaring opdoen aanvragen op het moment dat ze dit nodig hebben. Een opleider legt uit: “*We hebben het structureel neergezet. In den beginnen. Maar nu is het veel meer op aanvraag. Dus als zij ergens tegen aanlopen dan bellen ze me meteen op*” (Opleider

jongerentraining). Het is zodoende handig dat de opleider (telefonisch) bereikbaar is voor vragen van supervisors. Wanneer supervisors onderling afspreken, kan het nuttig zijn als zij gelegenheid hebben experts (op het gebied van supervisie of de interventie) uit te nodigen die zorg dragen voor extra inhoudelijke verdieping. Naast ondersteuningsbijeenkomsten kunnen er opfrisbijeenkomsten voor supervisors georganiseerd worden.

#### 4.1.1 Doel ondersteuning voor supervisors

Ondersteuning van supervisors dient diverse doelen. Allereerst is ondersteuning van supervisors bedoeld om de supervisor te coachen in en van handvaten te voorzien bij zijn of haar taken als supervisor, om reflectie van de supervisor op de eigen ontwikkeling te bevorderen en om uit te wisselen en te leren van de ervaringen van andere supervisors. Daarnaast is ondersteuning van supervisors bedoeld om de behandelintegriteit van de supervisor te bevorderen en de kwaliteit van de supervisie te waarborgen.

#### 4.1.2 Duur/frequentie ondersteuning voor supervisors

De frequentie van ondersteuning van supervisors varieert van wekelijks tot zeswekelijks of één keer per kwartaal. Supervisors van complexe/intensieve interventies en beginnende supervisors hebben de meeste ondersteuning nodig, bijvoorbeeld tweewekelijks, driewekelijks of maandelijks een uur tot twee uur. In sommige gevallen ontvangen deze supervisors zowel individuele als groepsgewijze ondersteuning. De mate van ondersteuning neemt af naarmate de supervisor meer ervaring opdoet of wanneer er sprake is van een minder complexe/intensieve interventie. Voor deze supervisors worden er bijvoorbeeld vier tot acht ondersteuningsbijeenkomsten per jaar georganiseerd, waarbij er soms sprake is van telefonische begeleiding. Opfrisbijeenkomsten vinden meestal jaarlijks plaats. Wanneer er geen sprake is van structurele ondersteuning voor supervisors, dient er in ieder geval een opfrisbijeenkomst te worden georganiseerd.

#### 4.1.3 Aantal deelnemers ondersteuning voor supervisors

Het aantal supervisors dat doorgaans deelneemt aan ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors varieert van twee tot acht. Dit kunnen zowel beginnende als ervaren supervisors

zijn: beginnende supervisors kunnen leren van ervaren supervisors en ervaren supervisors kunnen worden opgefrist door beginnende supervisors.

#### 4.1.4 Inhoud ondersteuning voor supervisors

Ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors kunnen gaan over het methodisch handelen, de voortgang van de supervisors, de voortgang van de professionals die de supervisors begeleiden en de cliënten van deze professionals. Daarnaast kan er ruimte zijn voor emotionele steun en kunnen praktische zaken aan bod komen. Hieronder worden deze zes onderwerpen kort toegelicht.

- Methodisch handelen: tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors kan het gaan over de interventie en de vaardigheden hierin van de supervisor. Een thema dat aan bod kan komen is bijvoorbeeld hoe de supervisor de kernelementen van de interventie aan bod kan laten komen in de supervisie.
- Voortgang supervisor: naast de interventie kan het tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors gaan over de ontwikkeling van de supervisors, waar zij tegenaan lopen, wat er goed gaat en hoe dit nog beter kan. *“De ondersteuner kijkt naar mijn eigen functioneren, hoe geef je die supervisie vorm, hoe geef je feedback, kun je daarin bijsturen [...] De ondersteuning die jij als supervisor krijgt die gaat dus eigenlijk in op jouw kennis, maar ook hoe je dat inzet en hoe je dat doet”* (Supervisor systeeminterventie). Wanneer supervisors naast hun supervisor-schap actief zijn als therapeut of trainer, kan de ondersteuning zich ook hier op richten.
- Voortgang professional: het kan tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors ook gaan over de voortgang van de professionals die de supervisors begeleiden. *“Steeds kijken naar: hé, hoe loopt het nou met dat team? Waar ligt de kracht van die therapeut, waar vind ik dat ze te leren heeft en hoe zou ik dat kunnen aanpakken. Hoe geef ik dat dan vorm in de supervisie, dat is continue nadenken”* (Supervisor systeeminterventie). Hierin zit duidelijk een parallel met de reflectie van professionals op de voortgang van de cliënten dat onderdeel is van de supervisie. Hiernaast kan het gaan over hoe de

professionals te ondersteunen en hoe feedback aan hen te geven. *“En je bespreekt echt inhoudelijk hoe je tegen een teamlid kan reageren of inhoudelijk op een jongere [...] Dat hoort er ook bij, teamleden, jongeren, eigenlijk alles, alles wat je doet loop je na en krijg je advies en tips in”* (Supervisor systeeminterventie).

- Voortgang cliënt: er kan tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisoren ook gesproken worden over inhoudelijke zaken met betrekking tot de cliënt, zoals gevaarlijke gezinssituaties. Dit gebeurt met name bij complexe/intensieve interventies, waar de ondersteuner van de supervisor de verantwoordelijkheid deelt met de supervisor.
- Emotionele steun: tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisoren kan ook ruimte zijn voor emotionele steun. Zo kunnen de supervisoren uitwisselen over dingen die moeilijk gaan.
- Praktische zaken: ten slotte kan het tijdens de ondersteuning van supervisoren gaan over praktische zaken, bijvoorbeeld ontwikkelingen binnen de organisatie.

De inhoud van de ondersteuningsbijeenkomsten verandert naar gelang de ervaring van de supervisoren. *“In het begin hadden wij allemaal nog iets meer vragen over [het scoren van videobeelden] [...] Dat wordt wat minder, dat verandert naarmate we er langer werken”* (Supervisor opvoedtraining). De agenda wordt dan ook mede bepaald door de deelnemende supervisoren. *“We kunnen voor een heel groot deel zelf bepalen wat we willen behandelen, dus je hebt de kans om lastige situaties in te brengen of vragen over de [interventie] waar je zelf niet uitkomt te stellen”* (Supervisor opvoedtraining).

#### 4.1.5 Werkwijze/werkvormen ondersteuning voor supervisoren

Er wordt tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisoren vooral gebruik gemaakt van de werkvorm ‘bespreken en bevragen’. Zo worden er bijvoorbeeld vragen gesteld door de ondersteuner en is er ruimte voor vragen van de kant van de supervisor. *“[De ondersteuner] ziet natuurlijk ook dingen die niet goed gaan en denkt: hé, daar wil ik op in zoomen [...] maar als ik zelf een vraag heb en ik denk: [...] wat moet ik daar nou mee? Dan ga je dat echt met elkaar*

*bespreken*” (Supervisor systeeminterventie). Ook wordt er gezamenlijk gereflecteerd en feedback gegeven. “[De ondersteuner] dwingt je om continue te reflecteren op: wat ben je eigenlijk aan het doen, wat is daar de doelstelling van? En continue te evalueren [...] maakt niet uit of je dat doet op cliëntniveau, teamniveau of over mijn eigen functioneren, steeds doe je hetzelfde en dat helpt heel erg want het gaat steeds over: hoe ik handel, wat is mijn doelstelling?” (Supervisor systeeminterventie). Daarnaast staat de ondersteuner van de supervisor model en wordt er geoefend (bijvoorbeeld met werkvormen) aan de hand van rollenspellen. Bij sommige interventies kijken ondersteuners van supervisors soms met supervisors mee, bijvoorbeeld via een *one-way screen* of door samen supervisie te geven.

Er kan tijdens ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors ook gebruik gemaakt worden van videofeedback en andere instrumenten voor supervisors (zie paragraaf 4.4). Soms is er sprake van een vast format aan de hand waarvan de ondersteuningsbijeenkomst voor supervisors wordt ingericht. Bij een bepaalde interventie worden er bijvoorbeeld per ondersteuningsbijeenkomst twee video-opnames ingebracht. Elke inbreng neemt een andere supervisor de rol als leidinggevende op zich. De ondersteuner doet dan gewoon mee. “*We brengen of beelden in van een opgenomen groeps supervisie, of van een individuele supervisie – dat kan natuurlijk ook. En dat wisselt dan. In principe ben je [of de inbrenger] of leid je een inbreng [...] om op die manier weer feedback te kunnen krijgen op hoe je dat doet*” (Supervisor opvoedtraining).

## 4.2 Ondersteuners supervisors

In de meeste gevallen ondersteunt de opleider de supervisors. De ondersteuner van supervisors is gericht op deskundigheidsbevordering van de supervisors, helpt de supervisors en denkt met hen mee, heeft een positieve houding en bejegt supervisors op positieve wijze. Een supervisor vertelt: “*Het is heel krachtgericht en het is heel open [...] er zit geen oordeel in over: je doet het goed of je doet het slecht [...] maar meer richting: wat zijn jouw sterktes en wat heb jij nodig om die tot uiting te brengen? Volgens [de interventie] hè, dat blijft steeds op de achtergrond*” (Supervisor systeeminterventie). Ook werkt de ondersteuner altijd volgens de kernelementen van de interventie. Verder is het handig wanneer ondersteuners patronen kunnen herkennen, kunnen analyseren, snel kunnen oplossen in termen van de principes van de interventie, kunnen stimuleren tot reflectie en heldere feedback aan supervisors kunnen geven.



### 4.3 Opfrisbijeenkomsten voor supervisors

Opfrisbijeenkomsten worden georganiseerd door de opleider en vinden vaak plaats met supervisors van verschillende instellingen. Bij complexe/intensieve interventies is er naast een uitgebreid ondersteuningssysteem voor supervisors tevens sprake van opfrisbijeenkomsten. De frequentie varieert van jaarlijks tot twee of vier keer per jaar. Opfrisbijeenkomsten gaan onder andere over ontwikkelingen in de interventie en het geven van supervisie. *“Het gaat meer over mijn houding, ben ik wel ondersteunend, hoe vaak supervisie gedaan wordt, of de verschillende vormen van supervisie gedaan worden [...] Het gaat niet alleen maar over: hoe zit je nou in je vel? [Maar ook over de supervisie die je geeft]”* (Supervisor systeeminterventie). Bij een bepaalde systeeminterventie nemen de supervisors video-opnames met een vraag mee naar de opfrisbijeenkomsten. Bij minder complexe/intensieve interventies vinden opfrisbijeenkomsten alleen plaats wanneer er geen sprake is van ondersteuning voor supervisors. Deze bijeenkomsten kunnen een vervolg geven aan de opleiding van supervisors. Het gaat dan dus eigenlijk om een vervolgentraining waarin men dieper ingaat op de taken van de supervisor. Er wordt theorie besproken en geoefend, bijvoorbeeld met werkvormen voor supervisie die passen bij de interventie.

### 4.4 Instrumenten voor supervisors

Er zijn verschillende instrumenten die supervisors kunnen helpen bij het geven van supervisie:

- Een handleiding voor supervisors, deze is vooral handig voor beginnende supervisors.
- Een reflectie instrument voor de behandelintegriteit van de professionals. Deze kan ook voor de ondersteuning van supervisors gebruikt worden, om te kijken of de supervisie consistent met de interventie wordt gegeven.
- Een checklist voor de behandelintegriteit van de supervisors zelf. Deze kan door de supervisor zelf worden ingevuld of door de ondersteuner van de supervisor en helpt de supervisor bij het reflecteren op zijn eigen functioneren. Bijvoorbeeld door het benoemen sterke punten en het opstellen van leerpunten.
- Video-opnames van de supervisie, zodat er tijdens de ondersteuningsbijeenkomsten voor supervisors gebruik kan worden gemaakt van videofeedback.

## Effectieve Reflectie

Binnen het project Effectieve Reflectie ontvangen de supervisors drie groepsgewijze ondersteuningsbijeenkomsten. Wat instrumenten betreft wordt gebruik gemaakt van een leidraad voor supervisors over het geven van supervisie met videofeedback en rollenspellen<sup>1</sup>, een reflectie instrument dat is afgestemd op de interventies<sup>2</sup> en een checklist voor supervisors. Indien gewenst mag een supervisor opnames van de supervisie maken en deze inbrengen tijdens de ondersteuningsbijeenkomsten.

## 5. Bronvermeldingen

De inhoud van deze leidraad is gebaseerd op kennis opgedaan in het project ‘Wie helpt de hulpverlener?’ en informatie vanuit Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA). Het project ‘Wie helpt de hulpverlener?’ was een samenwerkingsproject tussen het lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Amsterdam met Altra Onderwijs & Jeugdhulp en Spirit Jeugd & Opvoedhulp. Het project heeft een praktijkboek<sup>3</sup> en een toolkit<sup>4</sup> opgeleverd waarvan de inhoud is verwerkt in deze leidraad. Voor meer informatie over het project, zie [www.hva.nl/whdh](http://www.hva.nl/whdh). Bij JBRA is veel bestaande kennis aanwezig over het werken met video-opnames en rollenspellen binnen de supervisie. Deze kennis<sup>5-11</sup> is gebundeld en opgenomen in deze leidraad.

Hieronder staan de bronvermeldingen overeenkomstig de nummering in de tekst van deze leidraad.

1. Goense, P.B. & Ruitenbergh, I. (2016). *Supervisie met video-opnames en rollenspellen*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam: Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd.
2. Goense, P.B. & Ruitenbergh, I. (2016). *Het ontwikkelen van een reflectie instrument*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam: Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd.
3. Goense, P. B., Pronk, S., Boendermaker, L., Bakker, R., Ruitenbergh, I., & Bertling, L. (2015). *Leren op de werkvloer. Organisatie en inhoud van leren op de werkvloer*. Delft: Eburon.
4. Goense, P.B., & Ruitenbergh, I. (2015). *Toolkit Videofeedback in de Zorg voor Jeugd*. Delft: Eburon.
5. Jeugdbescherming Regio Amsterdam (z.j.). *Checklist feedback geven*. Amsterdam: Jeugdbescherming Regio Amsterdam.
6. Jeugdbescherming Regio Amsterdam (april 2016). *GGWiki*. Geraadpleegd op [ggw-wiki.wikispaces.com](http://ggw-wiki.wikispaces.com)

7. Jeugdbescherming Regio Amsterdam (2016). *Beschrijving Opbouw portfolio Junioren tijdens Leerlijn nieuwe medewerkers en FFPS opleiding*. Amsterdam: Jeugdbescherming Regio Amsterdam.
8. Arslan, G. (2015). *Video-based reflection intervention of team managers working at Youth Care Amsterdam Area evaluated*. (Master's thesis, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam).
9. Jeugdbescherming Regio Amsterdam (2015). *Concept Functieprofiel Senior-Gezinsmanager Concept. Versie 24-11-2015*. Amsterdam: Jeugdbescherming Regio Amsterdam.
10. Belderbos, J. (z.j.). *Trainershandleiding begeleiden rollenspel met successpiraal*. Amsterdam: Jeugdbescherming Regio Amsterdam.
11. Bootsman, P. (in progress). *Bevordering van de programmatrouw binnen Jeugdbescherming regio Amsterdam*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

## Bijlage Colofon

De leidraad is ontwikkelt door het lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd in samenwerking met Altra Onderwijs & Jeugdhulp, Jeugdbescherming Regio Amsterdam en Spirit Jeugd & Opvoedhulp. De leidraad is onderdeel van het project ‘Effectieve Reflectie: handvat voor kwaliteitsbewaking in de zorg voor jeugd’ en mede mogelijk gemaakt door ZonMw.

De totstandkoming van deze leidraad was niet mogelijk geweest zonder de inzet van alle betrokkenen binnen het project ‘Effectieve Reflectie: handvat voor kwaliteitsbewaking in de zorg voor jeugd’. Hierbij een extra dankbetuiging voor de bijdrage van Mirjam Bekker en Titia de Jong.

### AUTEURS:

Inge Ruitenberg & Pauline Goense

©2016 Hogeschool van Amsterdam.

Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Lectoraat kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor jeugd  
Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie  
Faculteit Maatschappij en Recht / Hogeschool van Amsterdam  
Wibautstraat 5a / Postbus 1025 / 1000 BA Amsterdam  
Website: [www.hva.nl/jeugdzorg](http://www.hva.nl/jeugdzorg)

