

- Dankzij regeldruk, verandering en vermeerdering van taken kan de sociaal werker ook verstrikt raken.

# Sterke werkers, sterke organisaties

Supervisie is belangrijk in de transitie. Sociale professionals maken immers de omslag naar de participatiemaatschappij. Het reflecteren op hun werk draagt bij aan een verruimd handelingsrepertoire en groter werkplezier. Juist omdat van sociaal werkers nieuwe competenties worden gevraagd in het nieuwe werken, is supervisie nodig.

Door Merel van Dijk & Maurits van Urk

W

elzijn Nieuwe Stijl startte in 2010 met als belangrijkste inhoudelijke doel de zelfredzaamheid en participatie van burgers te vergroten. Eind 2012 werd het programma afgerond en kreeg zijn beslag op veel manieren. Zo vormden veel gemeenten sociale wijkteams met generalisten, waarin de professionals in gezamenlijkheid casuïstiek oppakken, met als motto: één gezin, één plan. Inmiddels is de nieuwe Wmo een feit. Burgerparticipatie en zelfredzaamheid komen echter niet vanzelf. Zo is er in de eerste plaats een netwerk nodig om de hulpvrager heen. Vaak is dat niet zo groot en sterk als verondersteld of zelfs afwezig.

De groep mensen die participeren en zelfredzaam zijn, zijn vaak op verschillende plekken actief en dreigen overvraagd te worden. De problematiek is divers en complex, nu gespecialiseerde zorg niet meer of korter geïndiceerd wordt.

Dit alles zorgt ervoor dat sociaal werkers in meer of mindere mate moeite ervaren in hun positionering ten opzichte van hun cliënt en hun werkgever. Dat is niet verwonderlijk, omdat zij geacht worden veel belanghebbenden te bedienen – hun cliënt, het systeem om hun cliënt heen, hun collega in het wijkteam, de aanmeldende instantie, de instantie waar ze naar verwijzen, de beleidsambtenaar, de wethouder – en het werk zwaar en bewerkelijk

**Maurits: 'Laatst leidde ik een bijeenkomst met een aantal sociale wijkteams uit een regio. In de bijeenkomst stonden we stil bij het belang van goede sociaal werkers. Al snel ontstond er discussie tussen mij en de verschillende teams onderling. Pas achteraf zag ik in dat de klagen- de en boze teams als een verwaarloosd kind reageerden.'**

is. Verlies van werkplezier, handelingsverlegenheid, onmacht, toename van stress en overspannenheid signaleren wij helaas regelmatig (Bouwkamp & Bouwkamp, 2013).

### Verstrikt raken

Waarom kan supervisie daarbij een rol spelen? Onze ervaring is dat er regelmatig parallelprocessen spelen in de interactie tussen de cliënt en de sociaal werker, de sociaal werker en zijn of haar organisatie, de organisatie en de overheid. Dat houdt in dat er eenzelfde patroon in de interactie kan ontstaan tussen de genoemde partijen, wat niet altijd constructief is.

Cliënten kunnen aan negatieve ervaringen in hun jeugd een gevoel van verwaarlozing overhouden dat ze meenemen in hun volwassenheid. Dat ontstaat wanneer zij, vaak onbedoeld, te weinig zijn gezien in wat zij nodig hadden. Deze perceptie, het zich tekort gedaan voelen, nemen zij vervolgens mee in het contact met hun sociaal werker. Zoals kinderen in gezinnen zich verwaarloosd kunnen voelen en zodanig opgroeien, zo kunnen cliënten zich tekort gedaan voelen door de hulpverleners. Een cliënt kan dan gaan fungeren als onwillig kind, waardoor de hulpverlener zich machteloos voelt en niet verder komt.

Dankzij regeldruk, economisering, formalisering, verandering en vermeerdering van taken kan echter de sociaal werker ook verstrikt raken, en zelfs besmet worden met eenzelfde patroon: hij of zij voelt zich niet gezien in het werk en verandert ongewild in een klager richting organisatie en politiek.

Wil de begeleiding een succes worden, dan zal de sociaal werker zichzelf een werkelijke positie moeten toedelen. Eén waarin hij of zij zich bevrijdt van verstrikkingen in interacties. Supervisie helpt

bij het vinden van de juiste condities en bouwt aan competenties. Dat is zeker in een tijd van grote veranderingen belangrijk om het werkplezier te behouden.

### Hier-en-nu

Als sociaal werkers lijken we soms meer op onze cliënten dan dat we ons bewust zijn: we hebben zelf ook iets te leren. Supervisie is een sterk middel om professionele zelfkennis en competenties te vergroten. Supervisie is een vorm van leren waarbij methodisch wordt ingegaan op persoonlijke leervragen ten aanzien van het werk dat je uitvoert. Je verkent en herkent (vaste) patronen door middel van reflectie op je handelen en in contact met je supervisor. In datzelfde contact doe je nieuwe ervaringen op waar je tot dan toe geen toegang toe had (ervaringsgerichte supervisie).

Zoals een motor olie nodig heeft om te blijven rijden, zo heeft de professional voeding nodig. Supervisie vormt die voeding. En die is op dit moment zeker belangrijk voor sociaal werkers, om in zichzelf een antwoord te blijven vinden op de toegenomen druk en de complexiteit van de zorg. En waarom dan specifiek supervisie en niet coaching, intervisie of iets anders? Bij ervaringsgerichte supervisie ligt het accent op het werken met de ervaring in het hier-en-nu en het doorbreken van ongewenste parallelprocessen zoals we beschreven. Daarnaast richt supervisie zich meer op de persoonlijke ontwikkeling van de sociaal werker, in plaats van op het ontwikkelen van vaardigheden. Het is bovendien een intensiever traject. Er vloeit een nieuw handelingsrepertoire uit voort, dat een langdurig en blijvend leereffect geeft, ook als de werksituatie aan verandering onderhevig is.

### Transparantie

In supervisie wordt van je gevraagd jezelf bloot te geven als het gaat om wat je dacht, voelde en hoe je hebt gehandeld in een bepaalde werksituatie. Op dit gebied willen we immers leren. Vaak stuiten we dan eerst op afweermechanismen die het leren in de weg staan, zoals angst voor afwijzing, schaamte, vermindering en verdringing. Daarnaast hebben deze processen een belangrijke invloed op de relatie tussen supervisor en supervisant. Daarom is de mate van veiligheid die de relatie biedt een voorwaarde

**Merel: 'Ik las in een reflectieverslag dat de supervisant zichzelf allerlei dingen oplegde, zichzelf beoordeelde en afkeurde. Ik gaf hem terug dat er een beeld in mij opkwam van een harnas waarin hij zichzelf perste en dat mij dit beklemmend leek. Hierdoor realiseerde de supervisant zich hoezeer hij zichzelf op de huid zat en hoeveel stress dat opleverde.'**

**Merel:** 'Een supervisant ging voor mij zorgen nadat een bijeenkomst tien minuten was uitgelopen, iets waarvoor ik zelf had gekozen. Ze gaf aan dat ik de volgende keer maar beter de tijd moest bewaken en dat zij daar ook op zou letten. Het voelde voor mij wat denigrerend, voorschrijvend, ook al bedoelde ze het goed. De volgende bijeenkomst kwam ik erop terug en vertelde haar wat ik had ervaren. Ze schrok dat ik het niet prettig had gevonden, maar het werd haar ook helder dat ze de neiging heeft voor anderen te zorgen, het over te nemen. Dat maakt haar erg moe en helpt haar cliënten niet per se verder, zo beseft ze ook.'

voor het leren. Het vraagt transparantie over zichzelf, zowel bij supervisant als supervisor, om veiligheid en vertrouwen te creëren (Van Gorkum, 2015).

De relatie tussen supervisant en supervisor is ten eerste essentieel. De ervaringsgerichte supervisor zal op een werkinbreng of reflectie dan ook eerst reageren met hoe het voor hem of haar was (persoonlijke reactie), zodat de supervisant weet hoe dit ontvangen is door zijn of haar supervisor.

Op de tweede plaats doen zich in supervisie twee parallelprocessen voor. De manier waarop de supervisant zich presenteert, omgaat met supervisie en in contact treedt met de supervisor is een afspiegeling van hoe hij of zij zich in het werk manifesteert (Van Gorkum, 2015).

In de tweede parallel gaat het vooral om het handelen van de supervisor. Dat moet een weerspiegeling zijn van wat de supervisant heeft te leren. Met andere woorden, de supervisor moet een voorbeeld zijn. Als een supervisant moet leren om grenzen te stellen, moet de supervisor ter plekke laten zien hoe je jezelf voldoende serieus neemt. Dit kan door bijvoorbeeld aan te geven dat hij of zij niet tevreden is wanneer de supervisant het verslag te laat inlevert en hij of zij zich niet goed kan voorbereiden.

### Verbazingwekkend

Omdat het sociaal werk steeds vaker te maken heeft met tijdelijke dienstverbanden, hebben organisaties minder de neiging te investeren in mensen. Ze redeneren dat deze medewerkers na één of twee jaar de organisatie weer verlaten. Dat is een vergissing. Deze medewerkers zullen bij een collega-organisatie hun beroep uitoefenen en vice versa. Als elke organisatie blijft investeren in medewerkers dan creëren we een sterke sector, in plaats van dat we alleen de blik richten op de eigen organisatie.

Van Rooijen-Mutsaers, Ince en Rietveld (2012) rapporteren dat supervisie onder diverse sociaal werkers, leidinggevend en verpleegkundigen een hogere motivatie en commitment naar de organisatie oplevert. Dat resulteert in grotere arbeidssatisfactie, langere arbeidsduur, verminderde burnoutsymptomen, betere sociale interacties, een toename van de beslisvaardigheid en een toename van prosociaal organisatiegedrag. Met al die opbrengsten verbaast het ons dat je vaak hoort: 'Supervisie is te duur'. In supervi-

sie ontwikkelt de sociaal werker zich en blijft deze scherp. De werkers zijn het kapitaal van de organisatie. Organisaties zouden daar een stuk zuiniger op moeten zijn. Dat geldt helemaal in onzekere tijden als de onze.

De sociaal werker is net een auto en supervisie is als een tijdige onderhoudsbeurt met een flinke scheut motorolie: vastlopen voorkomen, soepel in het werk! De vraag is dus: wil je plezierig werken of de frustraties laten oplopen tot het niet meer kan? Juist in deze tijd waarin sociaal werkers zich snel een slachtoffer voelen van reorganisaties en bezuinigingen is dat een belangrijke vraag. En voor organisaties geldt: wil je tijdig investeren in medewerkers of bijvoorbeeld een hoog ziekteverzuim en een grote uitstroom? Laten we met elkaar werken aan een goed opgeleide, gemotiveerde en stevige sector, zodat de sociaal werker sterk blijft en de cliënt op eigen benen wordt gezet.

**Merel van Dijk is (leer)supervisor, coach, intervisor en Gestalttherapeut vanuit haar eigen praktijk Competent Coaching te Amersfoort. Ook werkt ze als hulpverlener in de Ggz, als docent supervisiekunde aan het Kempler Instituut Nederland en supervisor aan de Posthbo-opleiding Rouw- en verliesbegeleider van het LSR. Maurits van Urk is opgeleid als Gestalttherapeut en werkt als persoonlijk begeleider bij Kwintes (Ggz). Hij heeft ervaring in het jongerenwerk, met huiselijk geweld en ervaringsgericht werken.**

### bronnen

- Bouwkamp, R. & Bouwkamp, S. (2013). *Dicht bij huis. Praktijkboek werken met gezinnen. Aanpak van patronen in gezin, hulpverlening en werkveld*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Gorkum, F. Van (2015). De dynamische benadering in supervisie. In: M. Boer, M. Hoonhout & J. Oosting (2015), *Supervisiekunde meerperspectivisch* pp. 533-552. Deventer: Vakmedianet.
- Rooijen-Mutsaers, K. Van, Ince, D. & Rietveld, L. (2014). *Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching?*. Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut, www.nji.nl

