A decorative graphic consisting of three overlapping, thick, curved bands in light blue, green, and pink. A grey, trapezoidal banner is positioned horizontally across the center, overlapping the bands. The text is centered within this banner.

**ECVision.
Evropski okvir kompetenc
za supervizijo in koučing.**

ECVision. Evropski okvir kompetenc za supervizijo in koučing.

Avtorji: Marina Ajduković, Lilja Cajvert, Michaela Judy, Wolfgang Knopf, Hubert Kuhn, Krisztina Madai in Mieke Voogd.

Naslov izvirnika: ECVision. A European Competence Framework of Supervision and Coaching.

Izdajatelj in lastnik: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlagasse 50, A-1090 Dunaj

Direktor: Mario Rieder

Koordinatorica projekta: Michaela Judy

Prevedle: Ajda Eiselt Čreslovník, Darja Fišer in Brigita Rupar

Strokovni pregled: Nuša Lasič in Sonja Žorga

Grafična priprava: Žiga Valetič

Izdalo in založilo: Društvo za supervizijo, koučing in organizacijsko svetovanje

Zanj: Brigita Rupar

Ljubljana 2017

1. izdaja

Objava na spletnem naslovu:

<http://www.drustvozasupervizijo.si/o-superviziji>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=290390272
ISBN 978-961-285-711-0 (pdf)



Vsebina

UVOD	3
PROFESIONALNA IDENTITETA	6
Profesionalna drža	6
Refleksivnost	6
Integracija teorije in prakse	6
Toleranca do dvoumnosti	7
Etika	8
Etično ravnanje	8
Razvoj kakovosti	9
Ugotavljanje nadaljnega profesionalnega razvoja	9
Zagotavljanje nadaljnega profesionalnega razvoja ..	9
Prispevek k profesionalnim standardom in razvoju .	9
Pogled na osebe, delo in organizacije	10
V odnosu do različnih osebnih, strokovnih in organizacijskih vrednot in kultur	10
Ravnanje s funkcijo, vlogo in statusom znotraj organizacije	11
Usmeritev na vodstvene zadeve.....	11
PROFESIONALNO DELOVANJE	12
Gradnja profesionalnega odnosa	12
Sklepanje dogovora	12
Strukturiranje procesa	13
Evalvacija	15
Omogočanje dosežkov	16
Omogočanje profesionalnega razvoja	16
Omogočanje spremembe	17
Omogočanje učenja	17
Izvajanje napredne komunikacije	18
Profesionalna uporaba lastnega načina komunikacije	18
Upravljanje komunikacijskega procesa	19
Upravljanje s komunikacijo na nivoju: oseba – delo – organizacija	19
Upravljanje z napetostmi, razdvojenostmi in konflikti	19
Ravnanje z raznolikostjo	21
Zavedanje raznolikosti	21
Upravljanje z močjo, hierarhijo in diskriminacijo	21
Obvladovanje setingov, tehnik in metod	22
Izvajanje v različnih setingih.....	22
Uporaba metod in tehnik	23
DEFINICIJA KOMPETENC	25

Vsebina Okvira kompetenc je rezultat skupnega dela partnerjev v projektu ECVision: Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Avstrija), Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE), The Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES), TOPS München_Berlin e.V.(Nemčija), Univerza v Gothenburgu (Švedska), Univerza v Zagrebu (Hrvaška), CoachKwadraat (Nizozemska).

Izvirnik je bil financiran s podporo Evropske komisije.

Publikacija izraža stališča avtorjev in Komisija ni odgovorna za uporabo informacij, ki jih vsebuje. Okvir kompetenc je nastal v okviru projekta LEONARDO – Razvoj inovacijskega projekta ECVision. Evropski sistem za primerjavo in vrednotenje kompetenc supervizorjev« (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP).

Kompetenčni okvir z matriko je drugi ključni izdelek projekta ECVision. Evropski sistem primerljivosti in potrjevanja kompetenc supervizorjev je financiran s pomočjo akcije Leonardo – Razvoj inovacij.

V prvem izdelku, ECVision Pojmovniku, smo identificirali pojme za supervizijo in koučing v skladu z razpoložljivo literaturo. V nadaljevanju smo prevedli ključne koncepte v opise učnih dosežkov. Cilj tega dela je, da razumemo katere učne korake mora posameznik obvladati, če želi biti priznan kot kvalificiran supervizor ali kouč.

Učni dosežki v skladu z EQF kriteriji so predpogoj za doseganje znanja, razumevanja in veščin do konca učnega procesa (cf. CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4; <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>).

Poseben izziv predstavlja opis učnih dosežkov supervizije in koučinga, ki je na kratko opisan spodaj.

Kot glavni dejavnik v skoraj vseh relevantnih raziskavah supervizije in koučinga se omenja delovni odnos. Niso opisane zgolj osebne veščine temveč predvsem tiste, ki so pomembne za odnose v superviziji in koučingu. Pri tem imamo v mislih odnose, kjer posamezniki vzajemno delujejo v funkcionalnih in socialnih vlogah v svojih delovnih okoljih.

Pojmovnik opisuje »komunikacijo kot jedrno kvaliteto« kot »vsako izmenjavo vsebin in/ali neverbalnih znakov«. »Komunikacija kot jedrna kvaliteta pomeni zavesten in refleksiven pristop k tej izmenjavi.«

Ta zavesten in refleksiven pristop je bil tudi osebni in strokovni izziv za projektne tim – Marina Ajduković, Lilja Cajvert, Michaela Judy, Wolfgang Knopf, Huber Kuhn, Krisztina Madai, and Mieke Voogd. Njihova naloga je bila soustvariti skupni referenčni okvir razumevanja za profesijo Supervizija in Koučing, ki je vodila do dveh izdelkov:

- ECVision Pojmovnik in
- ECVision Okvir kompetenc.

Avtorji se iskreno zahvaljujemo desetim ekspertom, ki so s svojimi strokovnimi priporočili prispevali k kompetenčnemu okviru. To so bili: Guido Baumgartner (CH), Hans Björkman (SE), Elisabeth

Brugger (AT), Susanne Ehmer (DE/AT), Erik de Haan (UK/NL), Tone Haugs (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heide Möller (DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Na koncu: Izvršni odbor – Barbara Gogala, Eva Nemes, Gerald Musger, Andreas Paula – nas je vodil prek različnih nalog in izzivov, spremljali in podpirali so tako proces kot tudi vsebino projekta.

Pojmovnik in Kompetenčni okvir sta neločljivo povezana; kompetenčni okvir temelji na ključnih pojmih, ki smo jih definirali. Posledično je njun razvoj močno prepleten:

Na začetku smo pri vsebini pojmovnika izhajali iz dosegljivih raziskav o superviziji in koučingu na Švedskem, v Nemčiji, Avstriji, Madžarski, Hrvaški in Nizozemski. V nadaljevanju smo dosegli soglasje o naslednjih glavnih kategorijah značilnih za supervizijo in koučing: deležniki, udeleženci, jedrne kvalitete, setingi, metode in dosežki.

Diskutirali smo tudi o različnih percepcijah in razumevanjih terminov in konceptov, deloma zaradi različnih nacionalnih ozadij, delovnih okolij in sistemov iz katerih prihajajo naši klienti. Te diskusije so potekale znotraj projektnega tima, z desetimi zunanji eksperti in s strokovno skupnostjo na prvi konferenci v Bruslju. Na koncu je bil izdelan skupen opis supervizije in koučinga vključno z nekaterimi odstopajočimi mnenji.

Pri pripravi kompetenčnega okvira smo se odločili za tri pristope oziroma koncepte kot metodološke smernice:

- Evropski pojmovnik supervizije in koučinga
- Bloomova taksonomija in
- Evropski okvir kvalifikacij.

Na naslednji strani je podan njihov vpliv na kompetenčni okvir.

Evropski pojmovnik supervizije in koučinga

Kot začetno točko smo vzeli jedrne kvalitete in metode. Zato so ustrezne definicije za vse zahtevane kompetence poudarjene kot hiperpovezave v nekaterih odstavkih.

Bloomova taksonomija

Uporabili in prilagodili smo Bloomovo taksonomijo z upoštevanjem evropskih standardov za opis učnih dosežkov in kompetenc supervizorjev/koučev. (Cf. D. Kennedy, A. Hyland, and N. Ryan (2009): *Writing and Using learning Outcomes: A Practical Guide*. https://www.dcu.ie/afi/docs/bologna/writing_and_using_learning_outcomes.pdf)

Obe Bloomovi taksonomiji, kognitivna in emocionalna, sta v nekaterih vidikih uporabni za naloge, ki jih morata izpolniti supervizor in kouč. Vzeli smo obe taksonomiji z upoštevanjem dejstva, da je cilj teh spretnosti, da odpirajo nova področja delovanja za druge – supervizante in koučirance.

Uporabljena taksonomija in s tem povezana vedenja so:

- Uporabiti: uporabljati, prilagoditi, opredeliti, obdržati, določiti, uporabiti.
- Analizirati: razlikovati, diferencirati, povezovati, pregledovati.
- Evalvirati: oceniti, izzivati, izbirati, pojasniti, soočiti, povezovati, raziskovati.
- Pospeševati/lajšati: nasloviti, artikulirati, komunicirati, vsebovati, prispevati, diskutirati, spodbujati, pojasniti, izraziti, pospešiti, meta-komunicirati, opazovati, ponuditi, zagotoviti, spraševati, realizirati, prepoznavati, poročati, reflektirati, odgovarjati, stimulirati, zagotoviti, podpirati, vzeti v obzir, verbalizirati.
- Ustvarjati: prilagoditi, predvidevati, zgraditi, soustvariti, ustvariti, demonstrirati, oblikovati, delati z, odločiti se, osredotočiti se, integrirati, intervenirati, voditi, vzdrževati, obvladati, modelirati, opazovati.

Evropski okvir kvalifikacij

Pri opisovanju znanj, spretnosti in delovanja pri različnih kompetencah smo se naslonili na Evropski okvir kvalifikacij:

»Kompetenca« pomeni nepogrešljivo, temeljno značilnost supervizije in koučinga.

»Znanje« pomeni dejstva, principe, teorije in praktično znanje na katerem temelji supervizijsko delo.

»Spretnost« opisuje kognitivno in praktično sposobnost uporabiti to znanje za učinkovito svetovanje.

Jedro Okvira kompetenc je opis »Delovanje«. Opis kompetence ni smiseln brez razumljivega opisa vedenja, ki je povezano s to kompetenco. Učnim dosežkom smo določili merila uspešnosti, ki jih morajo supervizorji ali kouči izkazovati s svojim vedenjem. To velja tudi za pričakovane učne dosežke tistih, ki so v procesu usposabljanja za supervizijo in koučing.

Torej, ECVision merila uspešnosti ustrezajo CEDEFOP-ovim merilom za ocenjevanje učnih dosežkov:

»Običajno merila za ocenjevanje dosežkov vsebujejo več podrobnosti o okoliščinah, v katerih je sposoben učenec nekaj narediti ali doseči stopnjo pričakovane avtonomije«. (CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4; <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>).

Poudarek na opisu opazovanega vedenja omogoča mnogo boljše definicijo učnih dosežkov. Služi kot vodilo, zagotavlja pregledno komunikacijo pri samoceni in oceni drugih.

Okvir kompetenc postavlja standarde ne glede na prevladujočo zmedo pojmov znotraj evropskih profesionalnih združenj supervizije in koučinga. Tako lahko zdaj bistveno bolje določimo ali supervizor oziroma kouč dosega kriterije strokovnega znanja, ki ga določa Okvir kompetenc.

Matrika kompetenc umešča učne dosežke na ravni od 6 do 8 Evropskega okvirja kvalifikacij (EQF):

- **Raven 6** označuje delovanje, ki ga mora izkazovati usposobljen supervizor ali kouč v vsakem primeru. Sposobna sta obvladovati profesionalne svetovalne aktivnosti. Prevzemata odgovornost za odločitve v nepredvidljivih procesno orientiranih delovnih kontekstih in visoko stopnjo odgovornosti za usmerjanje tako osebnega kot strokovnega razvoja posameznikov, timov in skupin.
- **Raven 7** je dodeljena praktikom, ki imajo delovne izkušnje na različnih področjih. Se stalno

dodatno izobražujejo in so dosegli stopnjo mojstrstva, ki jim dovoljuje da »...obvladujejo kompleksne profesionalne aktivnosti, prevzemajo odgovornost za odločitve v nepredvidljivih delovnih ali študijskih okoliščinah; prevzemajo odgovornost za obvladovanje profesionalnega razvoja posameznikov ali skupin.« (opisniki ravni Evropskega okvirja kvalifikacij (EFQ) <http://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>)

- **Raven 8** je dodeljena raziskovalcem in učiteljem supervizije ali koučinga. Oni »...obvladujejo in preoblikujejo nepredvidljive, kompleksne delovne ali študijske kontekste, ki zahtevajo nove strateške pristope; prevzemajo odgovornost za prispevek k profesionalnemu znanju in praksi in/ali za pregled strateškega delovanja timov (prav tam)«.

Z uporabo strukture EQF podpira ECVision Okvir kompetenc različne igralce v profesionalnih združenjih na različne načine:

Nacionalna združenja za supervizijo in koučing lahko opišejo svoje standarde s pojmi učnih dosežkov. Na dolgi rok k učnim dosežkom usmerjeni standardi pospešujejo integracijo supervizije in koučinga v različne nacionalne kvalifikacijske okvirje (NQF).

Izvajalci izobraževanja za supervizijo in koučing lahko svoj učni program opišejo s pomočjo učnih dosežkov, ki zagotavljajo primerjavo med učnimi programi ponujenimi s strani univerz in tistimi, ki jih ponujajo drugi izvajalci.

Na evropskem nivoju lahko uporabimo kompetenčni okvir pri oblikovanju Evropske profesionalne izkaznice za supervizorje in kouče.

Vendar pa to ni bil neposredni cilj pričujočega projekta. Namesto tega smo pri oblikovanju novega kompetenčnega okvira izhajali iz različnih šol in pristopov.

Nedvomno se lahko metodološka implementacija spretnosti razlikuje; šole in izvajalci izobraževanja postavljajo svoje prioritete, ki pogosto presežejo naše opise.

Kljub temu lahko nekdo »pristransko« opazuje interakcije ali »mogoče dela s transferjem in kontra-transferjem« - kompetenca znotraj obeh pristopov leži v smiselno in teoretsko utemeljeni uporabi odnosnega procesa.

Na tej točki – in to je bila naša glavna skrb – je mogoče opredeliti vedenja, lastnosti in orodja, ki jih morata izkazovati supervizor in kouč pri strokovnem delu. Izognili smo se podrobnemu opisu orodij

temveč smo ugotavljali kako naj preverimo ali imajo supervizorji/kouči jasno in ozaveščeno razumevanje in dobra orodja na razpolago – kot smo opisali v Pojmovniku.

Omogoča jasna in uporabna merila za ocenjevanje supervizijskih kompetenc in široke in raznolike možnosti za praktično izvajanje.

Pričujoči Evropski okvir kompetenc ni svetopi-semški kanon temveč je pomemben evropski prispevek v hitro spreminjajočem se svetu dela. Zagotavlja nadaljnji razvoj teorije in prakse supervizije in koučinga v Evropi tako, da njihovi dosežki postanejo bolj pregledni in primerljivi.

PROFESIONALNA IDENTITETA

Ta koncept predpostavlja, da supervizor/kouč kaže profesionalni odnos do profesionalne samopodobe. Profesionalna identiteta je kompleksno in dinamično ravnotežje, ki je stalno podvržen procesu dvodimenzionalne integracije osebnega jaza/selfa in profesionalnih zahtev.

Poleg tega posameznik razvije svojo profesionalno identiteto z interakcijo osebne samopodobe

in strokovne skupnosti. To je tudi širši kontekst za spremljanje akcij in aktivnosti v povezavi z obstoječo profesionalno kulturo in standardi.

Razvoj profesionalne identitete je eden ključnih ciljev poklicnega izobraževanja supervizorjev in koučev.

Profesionalna drža

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Refleksivnost	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nezavednih procesih in s tem povezanih teorijah • Teorijah človekove zaznave, kognicije in čustvovanja. <p>Znanje o pomenu deljenja načinov profesionalnega vedenja, izkušenjah, dejstvih, mislih in čustvih.</p> <p>Znanje o tem kako reflektirati lasten način refleksije.</p>	<p>Imeti jasen in teoretsko utemeljen pristop k nezavednim procesom in ravnanju z njimi, tako osebno kot profesionalno.</p> <p>Ohranjanje samorefleksivnega pristopa do lastnih profesionalnih in osebnih ravnanj.</p> <p>Izvajanje samorefleksivnih tehnik.</p> <p>Razumljivo izražanje misli in čustev.</p>	<p>Opazovanje in artikulacija lastnih izkušenj, misli in prepričanj.</p> <p>Prepoznavanje znakov nezavednih procesov in ravnanje z njimi.</p> <p>Preizpraševanje opažanj.</p> <p>Pridobivanje vpogleda na osnovi preizpraševanj.</p> <p>Opazovanje učinka lastnih dejanj in odločanje če in kako jih spremeniti.</p> <p>Odločanje ali je izražanje lastnih spoznanj v določenem kontekstu primerno.</p> <p>Uporaba indikatorjev za spodbujanje spremembe v perspektivi.</p>
Integracija teorije in prakse	Znanje o lastnih prepričanjih in implicitnih teorijah	<p>Prepoznavanje lastnih implicitnih teorij.</p> <p>Reflektiranje lastnih izkušenj z enakimi ali podobnimi vlogami superviziranta/koučiranca.</p>	<p>Artikulacija lastnih prepričanj in implicitnih teorij.</p> <p>Reflektiranje o njihovem vplivu na supervizijski/koučing proces v dani situaciji.</p> <p>Odločanje o tem, če so lahko lastne izkušnje podporne za superviziranta/koučiranca.</p>
	Dobro splošno znanje o najpomembnejših teoretskih okvirih	Sklicevanje na druge teoretske okvire.	<p>Razlikovanje skupnih osnov, podobnosti in razlik med različnimi teoretskimi pristopi.</p> <p>Prilagodljivost pri uporabi različnih pristopov glede na specifične naloge v supervizijskem/koučing procesu.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Integracija teorije in prakse	Poglabljeno znanje vsaj enega teoretskega okvira (integrativna teorija, sistemska teorija, globinska psihologija).	Prilagajanje določene teorije različnim in nasprotno si situacijam, ki vzniknejo znotraj supervizijskega/koučing procesa.	<p>Predstavljanje določene teorije in njene uporabe v različnih okoliščinah.</p> <p>Razpravljanje o možnostih in omejitvah določene teorije.</p> <p>Enostavna uporaba teoretskih vpogledov v različnih situacijah.</p> <p>Zmanjševanje kompleksnosti v danih situacijah s sklicevanjem na teoretske okvire.</p> <p>Izbiranje intervencij, ki zmanjšujejo kompleksnost za superviziranta/koučiranca.</p>
		Preizpraševanje pomena specifičnih teoretskih vpogledov.	<p>Uporaba teorije za sistematičen opis izkušenj.</p> <p>Odločanje kako ravnati z dinamiko lastnih implicitnih teorij (prepričanj, vrednot, predpostavk in vedenj, in na kakšen način jih posamezniki racionalno razlagajo) in z na raziskavah temelječimi znanstvenimi referencami.</p>
		Razumevanje razlike med teorijo in metodami/tehniki.	<p>Vzpostavitev intervencij glede na teoretsko in metodološko refleksijo.</p> <p>Uporaba tehnik iz različnih teoretskih pristopov, ki so jasno razmejeni.</p>
Toleranca do dvoumnosti	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dvoumnosti in ambivalentnosti kot integralnem delu človekovega stanja. • Dvoumnosti in ambivalenca kot delu profesionalnega dela. • Socialni kogniciji. 	<p>Reflektiranje o osebnih reakcijah in percepcijah čeprav so povezane z neprijetnimi vpogledi.</p> <p>Pregledovanje rezultatov refleksije pred ustreznimi dejanji.</p>	<p>Ostati povezan s seboj in ostalimi, ko se pojavijo konfliktna čustva, sporočila in situacije.</p> <p>Vzdržanje napetosti brez iskanja takojšnjega olajšanja ali hitre rešitve.</p> <p>Spopadanje s situacijami kjer se pojavijo skrbi, zmeda in anksioznost.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Etično ravnanje	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etičnem kodeksu nacionalnega združenja in evropskih profesionalnih združenj. • Nacionalnem in evropskem pravnem okviru. 	<p>Sledenje Etičnemu kodeksu nacionalnega združenja in evropskih profesionalnih združenj.</p> <p>Upoštevanje etičnih dilem glede na superviziranta/koučiranca, njuno organizacijo in delovno mesto.</p> <p>Poravnavanje z nacionalnim in evropskim pravnim okvirom.</p>	<p>Ravnanje z močjo, zaupanjem in pristojnostjo na tak način, da dovoljuje vzdrževanje osebne in profesionalne integritete in odgovornosti.</p> <p>Vzdrževanje zaupnosti znotraj zakonitega in pogodbenega okvira.</p> <p>Zavzemanje nevtralnega stališča do vseh strani.</p> <p>Presojanje lastnih konfliktnih interesov in sprejemanje odločitev v skladu z etičnim ravnanjem.</p> <p>Identificiranje etičnih dilem superviziranta/koučiranca in proaktivno ravnanje z njimi.</p> <p>Ostajanje znotraj meja supervizije/koučinga.</p> <p>Razlikovanje med profesionalnimi, etičnimi in političnimi vprašanji.</p>

Razvoj kakovosti

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Ugotavljanje nadaljnega profesionalnega razvoja	Poznavanje ustreznih strokovnih telesih	Vzpostavljanje komunikacije s strokovnimi združenji.	Povezanost s strokovnimi združenji, standardi in etičnim kodeksom. Izpeljava profesionalnega postopka pri ravnanju s pritožbami.
	Znanje o metodah in tehnikah evalvacije	Zbiranje informacij o učinkovitosti lastne prakse. Uporaba osebnega, teoretskega, praktičnega in prikritega/tacitnega znanja za evalvacijo in izboljšanje lastne prakse.	Prikaz načrtovane evalvacije in izboljšanje lastne prakse. Obdelava rezultatov različnih evalvacij z deležniki. Prikaz lastnega dela vrstnikom iz profesionalnega polja.
	Poznavanje nastajajočih teorij, raziskav in metod.	Pregledovanje idej in teorij.	Udeležba v rednih intervizijah, metasupervizijah ali koučingih. Redni študij strokovnih revij in literature.
Zagotavljanje nadaljnega profesionalnega razvoja	Znanje o stresu, izgorelosti in teorijah o sekundarnih travmah. Poznavanje osebnih prednosti in omejitev. Poznavanje lastnih življenjskih vzorcev, ranljivosti in psihosomatskih reakcij.	Prepoznavanje osebnih znakov stresa v začetni fazi. Vzpostavljanje ukrepov za lastno obvladovanje stresa. Prepoznavanje osebnih potreb in uporaba strukturiranih procesov za shajanje z njimi.	Ravnanje s stresom tako, da ne škoduješ drugim. Prepoznavanje lastnih potreb, osebnih virov in omejitev. Izvajanje in uporaba metod namerne refleksije in postopkov za ravnanje z njo. Zavedanje osebnih psihosomatskih reakcij in domnevanje, da so vir informacij o procesih, ki potekajo.
Prispevek k profesionalnim standardom in razvoju	Znanje o splošnem razvoju <ul style="list-style-type: none"> družbe organizacijskih teorij in prakse strokovnih diskurzov. 	Ocenjevanje stopnje učinka lastnega dela na supervizante/koučirance, organizacije in strokovne skupnosti. Sodelovanje v raziskavah.	Vključevanje v razvoj profesionalnega polja. Proaktivno vključevanje v razpravo o profesionalnih standardih, raziskavah in razvoju znotraj strokovnih skupnosti. Delovanje kot učitelj, svetovalec, kouč ali supervizor za kolege. Sodelovanje v raziskavah. Objavljanje člankov ali knjig.

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
V odnosu do različnih osebnih, strokovnih in organizacijskih vrednot in kultur	Znanje o <ul style="list-style-type: none"> • različnih vrstah organizacij in njihovi pravni in okoljski vpletenosti • različnih konceptih organizacijskih analiz • različnih oblikah svetovanja v organizacijah in vlogi supervizije/koučinga znotraj njih • paralelnih procesih v organizacijah. 	Prepoznavanje tipov organizacij. Prepoznavanje konfliktov med osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Ravnanje s konflikti vrednot. Uporaba konceptov organizacijskih analiz. Prepoznavanje organizacijskih/profesionalnih kultur. Prepoznavanje paralelnih procesov v organizacijah.	Razjasnjevanje na katerih stopnjah in v katerih oblikah je verjetno, da bo supervizija/koučing uspešna. Spodbujanje supervizantov/koučirancev k raziskovanju konfliktov med osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Oblikovanje predlogov supervizije/koučinga skladno s tipom organizacije, njenim okoljem in potrebami. Prilagajanje konceptov organizacijskih analiz obstoječi situaciji in potrebam supervizantov/koučirancev, njihovim organizacijam in delovnim mestom. Podpiranje vodstvenega osebja za izvedbo analiz organizacijske kulture. Predstavljanje dosežkov supervizirantom/koučirancem na jasn in ustrezen način. Podpiranje supervizirantov/koučirancev, da dosežene vpoglede prevedejo v akcijo.
	Znanje o socioloških teorijah dela vključno z zgodovino o delitvi dela	Seznanjenost s prakso, teorijo in akademskimi razpravami o zaposlitvi/delu v družbi. Seznanjenost z ustreznimi oznakami zaposlitve/dela v družbi. Spremljanje razvojnih ciklov na trgu dela.	Povezovanje trenutnih delovnih situacij supervizantov/koučirancev z razvojem zaposlovanja. Spodbujanje razumevanja supervizantov/koučirancev o tem kako se osebna delovna situacija prepleta z družbenim in političnim okoljem.

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Ravnanje s funkcijo, vlogo in statusom znotraj organizacije	<p>Znanje o formalnih dejavnostih, o katerih se pogajajo člani organizacij.</p> <p>Znanje o različnih vedenjskih vzorcih in pričakovanjih v družbenih sistemih kot npr. o medsebojnem vplivanju formalnega položaja in vloge.</p> <p>Znanje o teorijah vodenja in upravljanja.</p>	<p>Razločevanje med formalnimi položaji in osebnimi pristopi.</p> <p>Napraviti to razlikovanje transparentno za supervizante/koučirance.</p> <p>Povezovanje vlog z biografskim, organizacijskim in kulturnim ozadjem.</p>	<p>Raziskovanje zahtev formalnih položajev na način, da je supervizantom/koučirancem jasno, da obstaja veliko različnih poti za izpolnjevanje teh zahtev.</p> <p>Interveniranje z vidika tako formalnega položaja kot vloge in podpiranje razmisleka o njuni soodvisnosti.</p> <p>Določanje intervencij glede na formalni položaj znotraj organizacijske hierarhije.</p> <p>Raziskovanje vpliva formalnega položaja in vloge, ki podpira zavestne odločitve v tem kontekstu.</p>
Usmeritev na vodstvene zadeve	<p>Znanje o teorijah vodenja in upravljanja.</p>	<p>Presojanje organizacijskih vidikov kot so avtoriteta, podložnost in tekmovalnost.</p> <p>Prepoznavanje supervizantovih/koučirančevih osebnih vedenjskih vzorcev in stilov vodenja.</p>	<p>Prepoznavanje organizacijskih vidikov, kot so avtoriteta, podložnost in tekmovalnost.</p> <p>Soustvarjanje izvedljivih strategij skupaj s supervizanti/koučiranci za doseganje njihovih specifičnih ciljev in vodstvenih nalog.</p> <p>Raziskovanje poti za ravnanje z avtoriteto, podložnostjo in tekmovalnostjo.</p> <p>Vključevanje osebnih vzorcev in stilov supervizantov/koučirancev v proces.</p> <p>Sklicevanje na supervizantove/koučiranceve vodstvene vire</p>

PROFESIONALNO DELOVANJE

Profesionalni supervizorji/kouči udejanjajo svoje profesionalno vedenje v skladu s specifičnimi situacijami supervizantov/koučirancev, sponzorjev, dogovorjenih ciljev in raznovrstnih odnosov.

Da se lahko dobro znajdejo sredi vseh teh kompleksnih odnosov in da dobro krmarijo v socialni dinamiki, potrebujejo širok nabor smiselnih intervencij in široko poznavanje dinamike teh situacij in

akterjev v njih. Zato je obvezna kontinuirana evalvacija supervizorjevih/koučevih ravnanj in procesov, v katerih so udeleženi.

Če povzamemo: supervizorji/kouči potrebujejo – na (samo)refleksivnem pristopu osnovane – veščine, ki jim omogočajo refleksijo pred, med ter po njihovem strokovnem nastopu, in seveda ustrezno interveniranje.

Gradnja profesionalnega odnosa

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Sklepanje dogovora	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none">• Pomena• Zadev, ki jih je potrebno dogovoriti• Dvostranskih, trostranskih in četverostranskih dogovarjanj	<p>Postavljanje delovnega sporazuma kot okvira za supervizijski/koučing proces.</p> <p>Reflektiranje funkcij, vlog, odgovornosti in meja v skladu z dogovorom</p>	<p>Ločevanje med dvostranskimi, trostranskimi in četverostranskimi dogovarjanji in sporazumi.</p> <p>Razjasnjevanje različnih funkcij in vlog v supervizijskem/koučing procesu.</p> <p>Razjasnjevanje pričakovanj vseh vpletenih in povezovanje teh pričakovanj z dogovorjeno in na ta način preverljivo metodo dela v superviziji/koučingu.</p> <p>Spodbujanje procesa poenotenja, dokler niso zastavljeni cilji dosegljivi in sprejemljivi za vse vpletene.</p> <p>Pregled pričakovanj in predlaganje primernih oblik sodelovanja za cilje in pričakovanja vseh vpletenih.</p> <p>Razjasnjevanje vseh finančnih pogojev, pravil zaupnosti, pomembnih organizacijskih vidikov, evalvacij in rezultatov.</p> <p>Omogočanje pisnega sporazuma, če je to primerno.</p> <p>Razjasnjevanje načinov poročanja.</p> <p>Pregledovanje dogovorjenih ciljev med procesom in popraviljanje sporazuma, če je to potrebno.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Strukturiranje procesa	<p>Obvladovanje različnih teorij o</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialni psihologiji • Odnosnih teorijah in modelih intervencij • Kontekstih in dimenzijah moči <p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementih supervizijskega/koučing dogovora • Značilnostih supervizijskega odnosa • Konceptih različnih faz v supervizijskem procesu 	<p>Vzpostavljanje profesionalnega odnosa z</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opazovanjem in reflektiranjem začetne faze v supervizijskem/koučing odnosu • Oblikovanje odnosa na jasnem sporazumu • Razjasnjevanjem, kateri elementi profesionalnega odnosa potrebujejo pogajanja • Oblikovanje delovnega zavezništva in razjasnjevanje ciljev, omejitev in odgovornosti vseh vpletenih 	<p>Ugotavljanje, kako se tako supervizor/kouč kot supervizirant/koučiranec predstavit v začetni fazi.</p> <p>Izgradnja zaupanja, spodbujanje odprtosti in samoizpovednosti s prepoznavanjem potreb superviziranta/koučiranca in izbiranjem primerne metode za povratno informacijo.</p> <p>Uporaba primernih metod v skladu s specifičnimi težavami supervizijskega/koučing odnosa.</p> <p>Vzpostavljanje odnosa tako s posamezniki kot s skupino v skupinski superviziji.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Tem, kako lahko podzavest in paralelni procesi vplivajo na odnose v procesu supervizije • Specifičnih težavah in omejitvah v supervizijskem/koučing procesu. 	<p>Vzdrževanje in razvijanje odnosa z</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustvarjanjem dinamičnega učnega procesa • Podpiranjem supervizantovih potreb in spodbujanjem njegovega razvoja 	<p>Redno vrednotenje osebnega stika s supervizirantom/koučirancem.</p> <p>Zagotavljanje varnega okolja s sprejemanjem napak in ranljivosti kot priložnosti za učenje.</p>
		<p>Dajanje in sprejemanje povratne informacije</p>	<p>Ponujanje priložnosti za izražanje potreb in čustev ter za dajanje in sprejemanje povratne informacije.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Strukturiranje procesa		Obvladovanje supervizantovih čustev in pravilen odziv nanje znotraj podzavestnih in paralelnih procesov	Prepoznavanje vzorcev navezanosti, dinamike transferjev ter kontra transferjev in ravnanje z njimi kot z mehanizmi odnosa. Prepoznavanje čustev drugih in odzivanje na empatičen način.
		Urejanje konfliktov v odnosih in razdiranje zavezništav	Ukvarjanje s pomenom posameznikovih podobnosti in razlik v supervizijskem odnosu. Zagotavljanje primerne ravnovesja med izzivom in podporo. Ukvarjanje s procesi tekmovalnosti in podpora supervizirantu / koučirancu, ko se z njimi sooča.
		Skrb za vzajemnost	Upoštevanje vpliva, ki ga ima opazovalec neke dejavnosti na dejavnost samo Opazovanje vpliva svoje akcije. Intervencija v skladu z opaženim.
		Zaključevanje profesionalnega odnosa z <ul style="list-style-type: none"> • Načrtovanjem in pripravo na prenehanje supervizijskega/koučing odnosa • Urejanjem težav, ki vzniknejo zaradi konca odnosa 	Prepoznavanje izrazov in vzorcev ločitvene dinamike in ukvarjanje z njimi. Povzemanje in evalvacija tako procesa kot tudi profesionalnega napredka supervizanta/koučiranca.

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Evalvacija	Poznavanje <ul style="list-style-type: none"> • Evalvacijske metodologije, različnih načinov evalvacije in orodij, ki so za to potrebna • Procesnih dejavnikov, ki vplivajo na učne dosežke (npr. močno delovno zavezništvo) 	Evalviranje rezultatov s: <ul style="list-style-type: none"> • Prenašanjem vprašanj in težav v cilje, željene dosežke in evalvacijske kriterije – skupaj s supervizantom(-i)/koučirancem(-i) in ostalimi vpletenimi • Zbiranjem in interpretiranjem informacij o napredku glede na evalvacijske kriterije na individualnem ali skupinskem nivoju. 	Postavljanje kriterijev za evalvacijo in soustvarjanje priložnosti za sodelovanje v evalvaciji skupaj s supervizantom(-i)/koučirancem(-i) in ostalimi vpletenimi. Izbira primernih načinov in časovnih intervalov za evalvacijo. Skrb za razumljivo pisno dokumentiranje. Uporaba evalvacije med procesom z namenom nadaljnjega napredka. Razgovor o evalvacijskih rezultatih z vpletenimi kot ena možnost povratne informacije in kot izhodišče za nadaljnji razvoj in učenje.
		Evalviranje procesov in delovnih zavezništev z <ul style="list-style-type: none"> • Opazovanjem, ocenjevanjem in reflektiranjem procesa in delovnih odnosov • Iskanjem povratne informacije na proces in delovno zavezništvo 	Razgovor o procesu in delovnih odnosih z vpletenimi. Prosim za povratno informacijo na proces in na delovno zavezništvo ter pokazati, kako se povratno informacijo sprejme in uporabi.

Omogočanje dosežkov

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Omogočanje profesionalnega razvoja	Osnovno poznavanje poklicne vloge supervizanta/koučiranca, njegovih profesionalnih standardov ter posledic le-teh.	<p>Osredotočanje na profesionalne standarde, ki so pomembni za vlogo superviziranta/koučiranca.</p> <p>Zagotavljanje orodij za zbiranje informacij o profesionalni učinkovitosti superviziranta/koučiranca.</p> <p>Obvladovanje različnih tehnik in orodij za spodbujanje kreativnosti.</p>	<p>Ohranjanje perspektive na osebi, delu in organizaciji med delom na supervizantovih/koučirančevih specifičnih težavah.</p> <p>Uporaba različnih tehnik in orodij za spodbujanje kreativnih procesov.</p> <p>Podpora supervizantu/koučirancu pri učenju, kako samostojno uporabiti vire in procese.</p> <p>Raziskovanje etičnih dilem na poljuden način.</p>
	Osnovno poznavanje organizacijskih področij supervizanta/koučiranca.	Osredotočanje na procedure in dinamiko v organizaciji superviziranega/koučiranega.	<p>Biti na tekočem z razvojem na službenem področju superviziranta/koučiranca.</p> <p>Debatiranje o ustaljenih vzorcih in podpora supervizirantu/koučirancu pri iskanju alternativnih perspektiv.</p>
	<p>Poznavanje možnosti in omejitev za osebni razvoj v okviru supervizije/koučinga.</p> <p>Osnovno poznavanje izgorelosti in duševnih bolezni.</p>	<p>Prepoznavanje priložnosti in omejitev za osebni razvoj v okviru supervizije/koučinga.</p> <p>Zadrževanje samega sebe pri skušnjavi nekemu vsiliti osebni razvoj.</p> <p>Ocenjevanje, če so supervizantove/koučiranceve potrebe sploh lahko pokrite s supervizijo/koučingom.</p>	<p>Opazovanje omejitev superviziranega/koučiranega.</p> <p>Spodbujanje refleksije na sposobnosti superviziranega/koučiranega.</p> <p>Napotitev supervizanta/koučiranca na drugega strokovnjaka, če je to potrebno.</p> <p>Vzdrževanje profesionalne mreže.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Omogočanje spremembe	Osnovno znanje o definicijah spremembe v teorijah učenja in teorijah razvoja organizacij.	<p>Osredotočanje na možne spremembe v zvezi s supervizantom/ koučirancem/ timom/ organizacijo znotraj procesa supervizije/ koučinga.</p> <p>Spodbujanje razvoja novih vpogledov in vidikov delovanja, ob hkratnem ohranjanju ravnotežja med obstoječim in spremembami.</p> <p>Uporaba orodij za spoprijemanje s predsodki proti spremembam.</p>	<p>Ocenjevanje, ali je potrebna sprememba perspektive, odnosa ali vedenja.</p> <p>Negovanje bolj kompleksnega razumevanja strokovnih težav v kontekstu.</p> <p>Podpora pri iskanju priložnosti za profesionalni ukrep na osebni ali/ in sistemski ravni.</p> <p>Podpora pri iskanju rešitev na osebni ali/ in sistemski ravni.</p> <p>Omogočanje uporabe orodij za spoprijemanje s predsodki, ovirami in odpori.</p>
Omogočanje učenja	Znanje o teorijah učenja in nevroznanosti.	<p>Podpiranje in izzivanje učnih procesov.</p> <p>Ukvarjanje z različnimi stili učenja supervizirantov/ koučirancev.</p>	<p>Promoviranje sprejemanja novih načinov učenja.</p> <p>Opazovanje supervizantovih/ koučirančevih faz učenja, profesionalne rasti in reflektivnosti.</p> <p>Spodbujanje refleksije o supervizantovih/ koučirančevih stilih učenja.</p> <p>Ukvarjanje z dinamiko učnih procesov znotraj dogovorjenih okvirov in znotraj supervizijskega odnosa.</p>

Izvajanje napredne komunikacije

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Profesionalna uporaba lastnega načina komunikacije	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • teorijah in tradicijah komunikacije (npr. fenomenoloških, kibernetičnih, socioloških, kritičnih); • vplivu supervizorjevega / koučevega neverbalnega in verbalnega stila komunikacije na vsak supervizijski odnos; • vprašanjih moči v komunikacijskih procesih. 	<p>Uporabljanje teoretičnega znanja kot okvira za oceno lastnega stila komunikacije in njegovega vpliva na supervizijski / koučing odnos.</p> <p>Reflektiranje svojega stila komunikacije in odkrivanje razlik v komunikacijskem znanju, spretnostih in odnosu.</p> <p>Spremljanje sprememb v svojih komunikacijskih vzorcih.</p>	<p>Prilagajanje lastnega komunikacijskega stila potrebam in ranljivostim supervizantov / koučirancev.</p> <p>Obvladovanje in uravnoteženje odnosa moči v komunikaciji med supervizijo / koučingom.</p> <p>Opazovanje kdaj in kako se spreminjajo komunikacijski vzorci.</p> <p>Uporabljanje osebnega stila komuniciranja kot orodja za podporo supervizijskega / koučing procesa.</p> <p>Prepoznavanje zgodnjih znakov neskladja med lastnim komunikacijskim stilom in potrebami supervizantov / koučirancev.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Upravljanje komunikacijskega procesa	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • različnih komunikacijskih spretnostih in njihovi klasifikaciji; • odnosom med komunikacijskim procesom in kontekstom; • vidikih in funkciji komunikacije v supervizijskih / koučing procesih; • razlikovanju med osnovnimi in naprednimi, kompleksnimi komunikacijskimi spretnostmi; • dialogu kot načinu soustvarjanja pomenov v komunikaciji. 	<p>Opazovanje in vodenje komunikacijskega procesa.</p> <p>Prepoznavanje supervizantovega / koučirančevega stila in spretnosti. komunikacije</p> <p>Uporabljanje osnovnih in kompleksnih spretnosti komunikacije (npr. povratna informacija, soočenje), smiselno, ustrezno in ob pravem času (npr. opazovanje, poslušanje, postavljanje vprašanj), da se omogoči lažji profesionalni razvoj supervizanta / koučiranca.</p> <p>Obvladovanje meta komunikacije.</p>	<p>Učinkovito oblikovanje in vodenje supervizijskega / koučing procesa.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev pri ozaveščanju svojih lastnih komunikacijskih spretnosti in stilov.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev pri analiziranju in prilagajanju lastnih komunikacijskih stilov in vzorcev.</p> <p>Integriranje informacij, ki izvirajo iz izgovorjenih in neizgovorjenih vidikov vsake komunikacije med supervizorjem / koučem in supervizantom / koučirancem.</p> <p>Uporabljanje dialoga kot orodja za soustvarjanje posledic, relevantnih za profesionalno vedenje.</p> <p>Reagiranje na vsebinski in odnosni vidik sporočila supervizanta / koučiranca smiselno, ustrezno in ob pravem času.</p> <p>Metakomuniciranje o komunikacijskih procesih v supervizijskem/koučing odnosu.</p>
Upravljanje s komunikacijo na nivoju: oseba-delo-organizacija	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • funkciji, značilnostih in ovirah učinkovite komunikacije v organizacijah; • formalnih in neformalnih kanalih komunikacije v organizacijah. 	<p>Analiziranje formalnih in neformalnih procesov komunikacije v organizacijah.</p> <p>Analiziranje komunikacije v interakciji posameznik – delo – organizacija.</p>	<p>Ravnanje s komunikacijskimi vprašanji, ki se osredotočajo na interakcijo posameznik – delo – organizacija.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev pri analiziranju lastnih komunikacijskih stilov in vzorcev v kontekstu organizacije.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev pri uporabi lastnih komunikacijskih spretnosti v kontekst delovnega okolja.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Upravljanje z napetostmi, razdvojenostmi in konflikti	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • teorijah konfliktov; • upravljanju s konflikti in s tem povezanimi komunikacijskimi vzorci. 	<p>Prepoznavanje napetosti in konfliktov v zgodnji fazi.</p> <p>Obvladovanje stopnjevanja v konfliktu.</p> <p>Uvajanje napetosti in konfliktov v komunikacijo.</p> <p>Prepoznavanje vzorcev konfliktov na osebni ravni in v interakciji oseba – delo – organizacija.</p>	<p>Predvidevanje in ukvarjanje z napetostmi in konflikti.</p> <p>Prepoznavanje stopnjevanja eskalacije konflikta in ravnanje v skladu z njim.</p> <p>Ukvarjanje z razlikami v dialogu.</p> <p>Obvladovanje ovir, nestrinjanj in nasprotij z občutkom, če je mogoče na način soočenja.</p> <p>Vzdrževanje odnosa z vsemi udeleženci skozi vse faze konflikta.</p> <p>Iskanje lažjih konstruktivnih in ustvarjalnih rešitev, na osebni ravni in v interakciji oseba – delo – organizacija.</p> <p>Spodbujanje supervizantovega / koučirančevega zavedanja virov in s tem povezanih komunikacijskih vzorcev, ko se dela na napetostih in konfliktih.</p>

Ravnanje z raznolikostjo

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Zavedanje raznolikosti	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • tem, kako vrednote in predpostavke vodijo človekova ravnanja; • lastnih vrednotah in predpostavkah. 	Občutljivost za razlike in njihov vpliv.	<p>Neprestano pregledovanje lastnih vrednot in predpostavk, ki vodijo naša ravnanja, še posebej v primerjavi z drugimi.</p> <p>Ocenjevanje supervizantovih / koučirančevih osnovnih socio-kulturnih vrednot in predpostavk, ki vodijo njegovo ravnanja.</p>
	Znanje o praksah socio-kulturnega označevanja in njihovega učinka na proces supervizije / koučinga.	Sposobnost lotiti se praks socio-kulturnega označevanja njihovih posledic.	Znanje in obvladovanje intervencij, ki problematizirajo opuščene vidike in vedenja. Izzivanje stereotipiziranih označevanj v osebnih in profesionalnih interakcijah.
Upravljanje z močjo, hierarhijo in diskriminacijo	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • teorijah spola; • teorijah kulture; • presečnosti. 	<p>Poznavanje, kako se proizvajata stereotipiziranje in diskriminacija v komunikaciji.</p> <p>Odpiranje novih področij delovanja.</p>	<p>Prepoznavanje stereotipiziranja in povezovanje s konkretnim vedenjem.</p> <p>Usmerjanje procesov moči in porazdelitve virov na način, ki spodbuja supervizantove / koučiranceve sposobnosti, da jih obvlada.</p> <p>Prepoznavanje, kdaj obstaja tveganje, da je posameznik izključen in uporaba intervencije, ki deluje v nasprotno smer.</p> <p>Gojiti spolne kompetence in raznolikost pri supervizantih / koučirancih.</p>
	Temeljno znanje o vplivu bilingvizma / drugega jezika.	Ukvarjanje z učinki bilingvizma na proces supervizije / koučinga.	Fleksibilno prilagajanje različnim nivojem jezika in govornim stilom.

Obvladovanje setingov, tehnik in metod

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Izvajanje v različnih setingih	<p>Znanje o</p> <ul style="list-style-type: none"> • značilnostih različnih setingov • njihovih posledicah in • kako jih obvladati. <p>Znanje o oblikah profesionalnega svetovanja (psihoterapija, razvoj organizacije, organizacijsko svetovanje ...).</p>	<p>Postavljanje mej.</p> <p>Sodelovanje z drugimi oblikami.</p> <p>Grajenje dvostranskih procesov.</p> <p>Grajenje skupinskih procesov.</p> <p>Grajenje timskih procesov.</p> <p>Grajenje organizacijskih procesov.</p> <p>Oblikovanje različnih načinov učenja</p>	<p>Analiziranje, če se potrebe supervizantov / timov / organizacij lahko obravnavajo v superviziji / koučingu in po tem priporočilo ustrezne oblike.</p> <p>Niti ignoriranje niti osredotočanje na teme, ki ne bodo obravnavane v procesu supervizije.</p>
		<p>Delovanje v dvostranskih setingih</p>	<p>Obvladovanje razlike med dvostranskimi, tristranskimi in četrtostranskimi pogodbami in njihovega vpliva na proces supervizije.</p> <p>Odgovarjanje na aktualno situacijo supervizanta / koučiranca, ne da bi se pri tem izgubilo iz vida cilje in potrebe.</p> <p>Pregledovanje tekočega procesa z namenom videti, če se izbrani setingi še vedno ujema z dogovorjenimi cilji.</p>
		<p>Delovanje v skupinskih nalogah</p>	<p>Poznavanje in obvladovanje lastnosti skupinskih procesov.</p> <p>Delo v specifičnih skupinskih procesih.</p> <p>Uporabljanje skupinskih procesov za doseg dogovorjenih ciljev.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Izvajanje v različnih setingih		Delovanje v timskih nalogah	<p>Poznavanje in obvladovanje lastnosti timov in timskih procesov.</p> <p>Poznavanje, obvladovanje in upoštevanje nalog tima znotraj organizacije .</p> <p>Odločanje za timsko supervizijo z ali brez vodje tima glede na dogovorjene cilje.</p>
		Delovanje v organizacijskem kontekstu	Integriranje organizacijskih vidikov v procesu, zlasti tem, ki se najpogosteje pojavljajo, kot na primer avtoriteta, servilnost in tekmovalnost.
		Delovanje po različnih načinih učenja	Uporabljanje sodobnih medijev in osebnega setinga na smiseln način.
Uporaba metod in tehnik	<p>Znanje o različnih metodah in tehnikah.</p> <p>Znanje o teorijah interveniranja.</p>	<p>Obvladovanje spektra metod in tehnik.</p> <p>Imeti jasne, teoretično utemeljene pojme o tem, kako te metode uporabljati.</p>	<p>Uporabljanje metod in tehnik v specifičnih kontekstih.</p> <p>Interveniranje sklicujoč se tako na teoretično osnovano kot tudi osebno pojmovanje specifičnih tem in trenutkov.</p>
		Dajanje strokovne povratne informacije	<p>Dajanje informacij drugi osebi o vtisu, ki ga imamo o njihovem obnašanju.</p> <p>Fleksibilno prilagajanje pravil povratne informacije potrebam supervizanta / koučiranca ali situaciji.</p> <p>Ojačevanje in izzivanje supervizantovega / koučirančevega mišljenja in vedenja.</p> <p>Spodbujanje sodelovalnih procesov v skupinskih ali timskih setingih s tem, da se poda povratna informacija.</p>
		Osredotočanje na probleme	<p>Prepoznavanje aktualnega problema, ki kaže znake kaotičnosti in lahko izzove anksioznost.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev, da izstopijo iz problema in ga pogledajo z druge perspektive.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev , da naredijo korak od besed in vpogledov do novih, nepoznanih dejanj.</p>

Kompetenca	Znanje	Spretnosti	Delovanje
Uporaba metod in tehnik		Moderiranje procesa supervizije / koučinga	Smiselna uporaba vseh metod za strukturiranje procesa, ki vodi k doseganju smiselne uporabe vseh metod za strukturiranje procesa, ki vodi k doseganju dogovorjenih ciljev.
		Spodbujajoča refleksija	<p>Spodbujanje ubesedenja supervizantovih / koučirančevih izkušenj, misli in prepričanj.</p> <p>Odločanje o tem, ali naj se refleksija nanaša, na vsebino, na proces ali na način reflektiranja (metarefleksija).</p> <p>Spodbujanje supervizantov/ koučirancev, da spoznavajo svoja osebna čustvena stanja in vidike obnašanja.</p> <p>Podpiranje supervizantov / koučirancev, da sprejemajo lastne zaključke o potrebnih spremembah, da bi dosegli želene rezultate v bodočnosti.</p>
		Uporaba empatije	<p>Prepoznavanje čustvenih stanj supervizantov.</p> <p>Ločevanje osebnega čustvenega odziva supervizorja / kouča od odzivov supervizantov / koučirancev.</p> <p>Strokovno obvladovanje (kontra) transferja in lastnih osebnih preokupacij.</p>
		Uporaba strokovnega dialoga	<p>Izražanje spoštovanja načinu posameznikovega izkušanja realnosti.</p> <p>Izražanje pristne radovednosti in spodbujanje vzajemnega razumevanja.</p> <p>Uporabljanje kreativnih tehnik za spodbujanje supervizantovega / koučirančevega razumevanja situacij, v katerih se znajdejo.</p>

DEFINICIJA KOMPETENC

(glej ECVision Evropski pojmovnik supervizije in koučinga, povezava: <http://www.drustvozasupervizijo.si/o-superviziji/>).

Koristi za organizacijo

Supervizija / koučing vodi k boljšim strokovnim storitvam znotraj organizacije z:

- razjasnitvijo funkcij in vlog;
- učinkovitim ravnanjem v primeru napetosti in nasprotovanj;
- preprečevanjem in zmanjševanjem stresa in izgorevanja;
- dobivanjem novih vpogledov;
- podpiranjem procesov profesionalizacije na vseh hierarhičnih nivojih in za vse člane.

Zato supervizija / koučing podpira strokovne storitve v organizaciji in služi kot sestavni del menedžmenta kakovosti in menedžmenta sprememb.

Toleranca do dvoumnosti

Diskusija in refleksija konfliktov, ki omogoča, da se pokažejo protislovni pristopi. Na ta način se lahko spremenijo perspektive in cilji. To vključuje dopuščanje napetosti in raziskovanje različnih občutij, ki se pojavljajo med procesom svetovanja. Toleranca do dvoumnosti (tudi kompleksnost, ambivalentnost) je sestavni del ravnanja ljudi in obsega čustva, mišljenje in stališča do nečesa ali nekoga. Dvoumnost pogosto izzove skrb, anksioznost ali zmedo pri osebi ali skupini.

Višja kvaliteta dela

Pomeni spremembo v razmišljanju in ravnanju supervizanta. Učinki supervizije se odrazijo tudi na supervizantovem strokovnem in včasih celo na osebnem okolju. Posledica supervizije naj bi bil nov, ustvarjalni element, ki bo obogatil in usmerjal delo supervizanta. Ob tem lahko supervizant ozavešči nove potrebe.

Vzpostavljanje stabilnega delovnega odnosa

Da bi okrepiли delovni odnos v procesu, supervizor/kouč namerno uporablja sklepanje dogovorov, empatijo, reflektiranje, povratne informacije itd. Dober

delovni odnos je bistven za uspešen proces supervizije ali koučinga.

Sprememba

Osredotočanje na možne spremembe posameznika, skupine, organizacije v procesu supervizije. Lahko je sprememba perspektive kot tudi sprememba stališča ali vedenja.

Komunikacija

Komunikacija obsega vsako izmenjavo besednih in/ali neverbalnih znakov. Komunikacija kot jedrna kvaliteta pomeni zavesten in refleksiven pristop k tej izmenjavi.

Učinkovito razreševanje konfliktov

Z refleksijo, pogovorom ter osvetljevanjem konfliktov in nasprotij z različnih vidikov posamezniki razvijejo učinkovitejše strategije za soočanje z njimi.

Proces dogovarjanja

Prepoznavanje pričakovanj udeleženca in povezovanje z dogovorjenim načinom dela v superviziji. Temeljni metodični okvir supervizijskega procesa.

Dogovor je lahko dvostranski – če za supervizijo zaprosi posameznik osebno – ali tristranski – med organizacijo supervizanta, supervizanti in supervizorjem v primeru, da se supervizija odvija v kontekstu in na zahtevo organizacije.

Dogovor je sklenjen med ustreznimi udeleženci (supervizor/kouč, supervizant/koučiranec in organizacija). Odločitve so sprejete glede na različne vloge, odgovornosti in pričakovanja posameznikov in skladno s finančnimi pogoji, pravili zaupnosti, ustreznimi organizacijskimi vidiki, evalvacijo in dosežki. V procesu dogovarjanja se postavijo jasni okviri delovanja za supervizijo/koučing, ki so temelj za kvaliteto delo.

Dialog

Narativni koncept refleksije, kjer jezik igra ključno vlogo. Gre za pogovor dveh enakovrednih udeležencev,

supervizorja/kouča in supervizantov/koučirancev, ki vzajemno spoštujejo način, kako izkušajo realnost. Predpogoj za avtentičen dialog je iskrena radovednost in želja po medsebojnem razumevanju.

Vprašanja, ki jih postavljajo supervizorji/kouči, pomagajo supervizantom/koučirancem, da najdejo svoje odgovore. Supervizante/koučirance vabijo k razumevanju situacije, v kateri so se znašli. Vprašanja spodbujajo prevzemanje odgovornosti in pripomorejo k razreševanju problemov. Raznolike kreativne tehnike pospešujejo dialog.

Zavedanje raznolikosti

Vedenje o tem kako vrednote, komunikacijski stili in predpostavke vodijo delovanje človeka na splošno. Ob zavedanju lastnih predsodkov supervizor/kouč omogoča podporo supervizantom/koučirancem pri raziskovanju njihovih lastnih stereotipov.

To vključuje prepoznavanje, reflektiranje in upravljanje procesov moči in razporeditev virov na način, ki bogatijo supervizantove/koučiranceve zmožnosti za njihovo obvladovanje.

Etika

Pri ravnanju z močjo, zaupanjem in odgovornostjo, supervizorji in kouči vzdržujejo svojo osebno in strokovno integriteto tako, da so avtonomni v odnosu do zainteresiranih naročnikov, klientov in kolegov. Supervizorji in kouči so dolžni ohranjati zaupnost podatkov, pazljivo voditi proces dogovarjanja in se izogibati konfliktu interesov.

Del profesionalnosti supervizorjev in koučev je odgovorno ravnanje. Skrbijo za ohranjanje svojih veščin in podpirajo proces učenja supervizantov in koučirancev.

Večina strokovnih združenj za supervizijo in koučing ima svoj etični kodeks, ki odraža stanje njihove profesionalnosti.

Evalvacija procesa

Evalvacija kot sistematična metoda je nepogrešljiv sestavni del procesa supervizije in koučinga, ki poteka v vseh fazah razvoja odnosa pri čemer se uporablja dogovorjene kriterije. Osredotoča se na proces, razvoj, na pričakovane in dosežene rezultate.

Povratna informacija

Povratna informacija pomeni odgovor na vprašanje, kakšen vtis naredi moje vedenje na drugo osebo: Kaj vidim? Kaj čutim? Kako to vpliva name?

Najpomembnejša vrednost je možnost, da se nameni posameznika približajo drug drugemu in da vpliva na vedenje. Utrjuje in izzove razmišljanje in vedenje. Pri delu s skupinami pospešuje individualno in skupinsko učenje ter spodbuja sodelovalni proces.

Osredotočanje na probleme

Ko aktualen problem postane kaotičen in zato vzbuja tesnobo, ga razčlenimo na pod-probleme, da postanejo bolj konkretni in vidni. To pomaga supervizantom, da se oddaljijo od problema in ga pogledajo z nove perspektive.

Funkcija in vloga

V skupinsko-dinamičnem pristopu funkcija pomeni formalne aktivnosti, ki so dogovorjene med člani določenega socialnega sistema. Člani med seboj sodelujejo v skladu z dogovorom. Vloga v tem primeru pomeni vedenje in pričakovanja v zvezi z vedenjem v določenih socialnih sistemih med dvema ali več osebami.

Drugi pristopi uporabljajo funkcijo in vlogo bolj ali manj kot sinonima. Vsekakor pa supervizija in koučing upoštevata oboje tako formalne dejavnosti (funkcije), izpogajane in povezane z organizacijskim nivojem, kot tudi vloge v smislu vedenjskih vzorcev tistih, ki imajo določeno funkcijo. neformalne aktivnosti in stališča supervizantov in klientov.

Skupinska supervizija/koučing

Supervizija/koučing, ki vključuje udeležence, ki niso v formalnem profesionalnem ali organizacijskem kontaktu. Udeleženci lahko prihajajo iz podobnih ali različnih profesij ali profesionalnih področij. Obstaja več pristopov glede števila supervizantov/koučirancev, pogostosti, razmaki (presledki) ter številom srečanj.

Interaktivni proces

V superviziji in koučingu se med supervizanti/koučiranci in supervizorji/kouči dogaja interaktivni proces. Nanaša se na to, kako skupaj oblikujejo svoj delovni odnos in kako ravnaajo z verbalnimi in neverbalnimi vsebinami pogovora.

Integracija teorije in prakse

Raziskuje supervizantove implicitne in eksplicitne teorije. Njegova vsebinska, čustvena in telesna sporočila supervizor reflektira in izraža v skladu s svojimi koncepti in teorijami. Tak pristop prinaša nov pogled na supervizantovo situacijo, in njegove predpostavke ter podpira uporabo teorije za globlje razumevanje. Novo vedenje postane del posameznikove identitete.

Vodenje in upravljanje

Integracija organizacijskih elementov v proces, posebno tistih tem, ki se najpogosteje pojavljajo, kot so avtoriteta, podrejenost in tekmovalnost.

Učni proces

Proces, v katerem se prek refleksije izkušenj pridobi znanje, spretnosti in kompetence.

Značilnosti in cilji so povezani z naslednjimi oblikami učenja:

- Izkusveno učenje. Učenje iz osebnih izkušenj. Izhaja iz praktične izkušnje posameznika in jo povezuje s posledicami določenega vedenja ali pristopa.
- Refleksivno učenje. Igra pomembno vlogo v ciklu izkusvenega učenja. Koncept refleksije v učenju kot aktivnem vztrajanju in temeljitem premisleku o kateremkoli prepričanju ali vrsti znanja v luči podatkov, ki jih podpirajo in ki vodijo do novih zaključkov.
- Učni proces, ki omogoča integracijo strokovnega, osebnega in metodičnega znanja in veščin.
- Individualizirano učenje. Proces, ki temelji na edinstvenem znanju, prepričanjih, zmožnostih in učnih stilih supervizanta.
- Dialoško učenje. Glavno didaktično sredstvo učenja v superviziji je dialog. Supervizor/kouč in supervizant/koučiranec utrujeta in izboljšujeta svoj odnos in pogovorno interakcijo, pri čemer supervizor/kouč spremlja supervizanta/koučiranca s poslušanjem, preverjanjem izrečenega in dajanjem zelo specifične povratne informacije.
- Učenje z dvojno zanko. Z refleksijo izkušenj je supervizant/koučiranec zmožen z upoštevanjem te izkušnje modificirati cilj. Ta pristop preusmeri reševanje problema k prevpraševanju cilja.

- Učenje po modelu. Ko supervizanti/koučiranci izkusijo vedenje supervizorja/kouča in dele tega integrirajo v svoje lastno vedenje.

Metode in tehnike

Metode so specifične tehnike, ki pospešujejo procesa za supervizante/koučirance z namenom izboljšati interakcijo med osebami, njihovim delom in organizacijo.

Moderiranje procesa

Uporaba vseh metod z namenom, da bi strukturirali proces in dosegli dogovorjene cilje.

Organizacija

Poleg odnosa med supervizorjem/koučem in supervizantom/koučirancem se upošteva tudi organizacija kot skupek pomenov in prilagoditev, ki delujejo v procesih in aktivnostih. Upoštevati je treba tudi končne uporabnike strokovnih uslug supervizantov/koučirancev.

Pomembno je jasno vedeti na katera razumevanja in teorije organizacije opirata supervizor/kouč in supervizant/koučiranec svoja razmišljanja in refleksijo.

Supervizija/koučing organizacije

Supervizirati/koučirati organizacijo kot sistem, sestavljen iz mnogih delov kot so posamezniki, timi, vodje, uporabniki, dobavitelji, strukture, kulture, formalni in neformalni odnosi.

Je jasno na proces usmerjena in močno povezana z vodenjem. Kateri deli sistema bojo vključeni mora biti odločeno med procesom, upoštevajoč dogovorjene cilje.

Profesionalni razvoj

Supervizija / koučing je del supervizantovega procesa profesionalizacije. Supervizanta / koučiranca podpira v procesu poklicne rasti.

Razvoj kakovosti

Stalen, nameren proces vzdrževanja lastnih strokovnih veščin in sposobnosti. To vključuje skrb za svoj osebni in strokovni razvoj ter prispevanje k skupnemu strokovnemu znanju.

Vzajemnost

Vključevanje in reflektiranje konteksta supervizantov/koučirancev, pri čemer je treba istočasno upoštevati učinek, ki ga ima supervizor/kouč prek svojih aktivnosti ali neaktivnosti v procesu svetovanja tudi na kliente ali katerekoli druge postopke.

Prav tako je treba upoštevati učinek osebe, ki opazuje, reflektira ali analizira vzajemno delovanje na opazovan dogodek: vsi udeleženci in vse vpliva v vsaki situaciji.

Refleksija

Opazovanje in artikuliranje svoje izkušnje, občutkov, misli in prepričanj. S tem je trenutno vedenje (odnos/drža/stališče) povezano tako s svojim izvorom v preteklosti kot tudi s prihodnjim, ki ga želijo supervizanti/koučiranci privzeti. V refleksiji se zahteva vpogled v socialne vzorce, ki jih ljudje soustvarjajo v komunikaciji.

Določene tehnike omogočajo supervizantom/koučirancem, da ozavestijo svoj vpliv v različnih situacijah. Lahko razmišljajo o vsebini, procesu in o načinu reflektiranja (metarefleksija).

Poleg metakognitivne komponente (razmišljanje o lastnem procesu mišljenja) refleksija vključuje čustveno komponento: premislek o osebnem čustvenem stanju; vedenjsko komponento: analizo vedenja, odločitev in posledic svojih dejanj v določenem kontekstu. To vključuje sprejemanje lastnih zaključkov o spremembah, ki so potrebne za doseganje zelenih izidov v prihodnosti. Zaradi tega refleksija ne vodi do hitrih rešitev. Zahteva sposobnost vzdržati napetost brez poskusov, da se jo odstrani s takojšnjo akcijo.

Supervizija/koučing z novim medijem

Uporabo novega medija za izvajanje (dela) supervizijskega/koučing procesa.

Setingi

Setingi opisujejo število udeležencev, načine organiziranosti udeležencev, pogostost srečanj in uporabljena sredstva.

Individualna supervizija/koučing

Diadna oblika supervizije, en supervizor in en supervizant. Pristopi se razlikujejo glede na pogostost, intervale in število srečanj. Včasih se izvede le eno srečanje; drugi pristopi jasno definirajo minimalno število srečanj in intervalov.


Timska supervizija/koučing

Tim sestavlja skupina ljudi, ki jih povezuje skupen namen. Timi so še posebej primerni za izvajanje nalog, ki so zelo kompleksne in imajo veliko soodvisnih podnalog.

Možnosti: timska supervizija / koučing z ali brez vodje tima. Razpon trajanja je med enim dnevom do več srečanj v daljšem obdobju.

Uporaba empatije

Uporaba empatije je način prepoznavanja supervizantovih čustvenih stanj in njihovega ločevanja od supervizorjevega čustvenega odziva na »tisto, kar pride od supervizantov«. Ob zavedanju (kontra) transferja in lastnih predsodkov, je naslednji korak nudenje povratne informacije supervizantom da bi pospešili njihov razvojni proces.



**ECVision.
Evropski okvir kompetenc
za supervizijo in koučing.**

Marec 2015