



ECVision.
Europski
kompetencijski okvir u
području supervizije i
coachinga

ECVision. Europski kompetencijski okvir u području supervizije i *coachinga*

Ovaj projekt ostvaren je uz financijsku potporu Europske komisije.

Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora i Komisija se ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje se u njoj nalaze.

Ovaj Kompetencijski okvir izrađen je u okviru projekta „ECVision. Europski sustav za uspoređivanje i vrednovanje supervizijskih kompetencija” (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP) iz programa LEONARDO - Razvoj inovacija.

Sadržaj ovog Kompetencijskog okvira rezultat je suradnje partnera na projektu ECVision: Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Austrija), Udruženje nacionalnih organizacija za superviziju u Europi (ANSE), Vijeće europskog profesionalnog i menadžerskog osoblja (EUROCADRES), TOPS München-Berlin e.V. (Njemačka), Sveučilište u Göteborgu (Švedska), Sveučilište u Zagrebu (Hrvatska), CoachKwadraat (Nizozemska).

Autori:

Marina Ajduković
Lilja Cajvert
Michaela Judy
Wolfgang Knopf
Hubert Kuhn
Krisztina Madai
Mieke Voogd

Izdavač i vlasnik: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlgasse 50, A – 1090 Beč;

Direktor: Mario Rieder; Koordinatorica projekta: Michaela Judy

Sadržaj

Uvod	5
Profesionalni identitet	11
Profesionalni stav.....	11
Refleksivnost.....	11
Integracija teorije i prakse.....	12
Toleriranje podijeljenosti	13
Etika.....	13
Etičko ponašanje.....	13
Razvoj kvalitete	14
Ustrajanje u kontinuiranom profesionalnom razvoju	14
Osiguranje kontinuiranog osobnog razvoja.....	15
Doprinos profesionalnim standardima i razvoju	15
Sagledavanje osobe, rada i organizacije.....	16
Razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura	16
Funkcija, uloga i status unutar organizacije.....	17
Problematika vodstva.....	17
Profesionalno ponašanje	18
Izgradnja profesionalnog odnosa.....	18
Ugovaranje	18
Strukturiranje procesa	19
Evaluacija	21
Pospješivanje ishoda	22
Pospješivanje profesionalnog razvoja	22
Pospješivanje promjena	23
Pospješivanje učenja	23
Napredno komuniciranje.....	24
Profesionalna primjena vlastitog komunikacijskog stila	24
Upravljanje komunikacijskim procesom	25
Upravljanje komunikacijom na razini osoba - posao - organizacija	25
Rješavanje napetosti, disrupcija i konflikata.....	26

Postupanje s različitostima	27
Svijest o različitostima	27
Upravljanje moći, hijerarhijom i diskriminacijom	27
Ovladavanje situacijama, tehnikama i metodama	28
Rad u različitim situacijama	28
Primjena metoda i tehnika	29
Definicija kompetencija	31

Uvod

Kompetencijski okvir ECVision s pripadajućom Matricom kompetencija drugi je važan proizvod projekta „ECVision. Europski sustav za uspoređivanje i vrednovanje supervizijskih kompetencija”, financiranog kroz program Leonardo - Razvoj inovacija.

U prvom proizvodu, Pojmovniku ECVision, iz dostupne smo literature izdvojili nazivlje iz područja supervizije i *coachinga* ¹.

Nakon što smo definirali ključne pojmove, opisali smo ih i s obzirom na ishode učenja. Cilj je (bio) shvatiti koje korake u učenju osoba mora svladati kako bi je se moglo smatrati kvalificiranim supervizorom/*coachem*.

Ishode učenja definirali smo u skladu s kriterijima EKO-a kao preduvjet za znanje, razumijevanje i vještine koje polaznik stekne do završetka procesa učenja. (*Usp. CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4;*

www.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2FUsing_learning_outcomes.pdf9; str. 12)

Opis ishoda učenja kompetencija u superviziji i *coachingu* predstavlja određene izazove koje ukratko navodimo u nastavku.

Gotovo sva relevantna istraživanja u području supervizije i *coachinga* pokazuju da je međusobni odnos na radu glavni aktivni čimbenik. Stoga nismo samo morali okarakterizirati osobne vještine, nego i one koje su svojstvene odnosima u slučaju supervizije i *coachinga*. Pritom mislimo na odnose čije su područje djelovanja trenuci interakcije, trenuci kada u radnoj okolini dolazi do interakcije među ljudima od kojih svatko ima svoju specifičnu funkciju i društvenu ulogu.

Pojmovnik opisuje „komunikaciju kao ključnu osobinu”, kao „svaki oblik razmjene verbalnih i/ili neverbalnih znakova. Komunikacija kao ključna osobina znači svjestan i promišljen pristup toj trajnoj izmjeni.”

¹ Engleski nazivi *coaching*, *coach* i *coachee* predstavljaju poseban izazov pri prijevodu na hrvatski jezik. Sa stručnog i jezičnog stajališta i zbog potrebe za izgradnjom hrvatskog nazivlja struke odgovarajući hrvatski pojmovi bili bi stručno vođenje, stručni voditelj i stručno vođena osoba. Međutim, u dogovoru s ostalim sudionicima projekta odlučeno je da se u prijevodima na sve jezike koriste nazivi *coaching*, *coach* i *coachee*.

Svjestan i promišljen pristup bio je kako osoban tako i profesionalan izazov za projektni tim koji čine Marina Ajduković, Lilja Cajvert, Michaela Judy, Wolfgang Knopf, Hubert Kuhn, Krisztina Madai i Mieke Voogd.

Zadatak je bio zajednički izraditi opći okvir za razumijevanje profesije supervizije i *coachinga*, a doveo je do izrade:

- Pojmovnika ECVision i
- Kompetencijskog okvira ECVision.

Ovim putem iskreno zahvaljujemo deseterici stručnjaka koji su svojim stručnim savjetima podržali izradu kompetencijskog okvira. To su: 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), Heidi Möller (DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Naposljetku jednako tako zahvaljujemo Upravljačkom odboru - Barbari Gogala, Evi Nemes, Geraldu Musgeru, Andreasu Pauli - koji nas je usmjeravao u pojedinim zadacima i izazovima, prateći nas i pružajući nam podršku tijekom samog procesa kao i na razini sadržaja projekta.

Pojmovnik i Kompetencijski okvir međusobno su usko povezani; okvir kompetencija temelji se na ključnim pojmovima koje smo prethodno definirali. Stoga je i metodologija njihove izrade vrlo slična:

U početku smo sadržaj Pojmovnika temeljili na proučavanju dostupne literature vezane za superviziju i *coaching* na području Švedske, Njemačke, Austrije, Mađarske, Hrvatske i Nizozemske. Potom smo definirali sljedeće glavne kategorije koje koristimo kada govorimo o superviziji i *coachingu*: dionici, sudionici, ključne osobine, situacije, metode i ishodi.

Raspravljali smo i o različitim percepcijama i shvaćanjima pojmova i koncepata, dijelom zbog toga što imamo različite nacionalne pozadine, područja aktivnosti i različite sustave klijenata. Ti su se razgovori odvijali među članovima projektnog tima, s vanjskim stručnjacima i stručnom zajednicom na prvoj konferenciji u Bruxellesu. Naposljetku je nastao zajednički opis supervizije i *coachinga*, uključujući i nekoliko drugačijih mišljenja.

U slučaju kompetencijskog okvira odlučili smo držati se tri pristupa i/ili pojma kao metodoloških smjernica:

- Pojmovnik ECVision
- Bloomova taksonomija
- Europski kvalifikacijski okvir.

Relevantnost tih pojmova za Kompetencijski okvir objašnjena je u nastavku.

Pojmovnik ECVision za područje supervizije i *coachinga*

Ključne osobine i metode iz pojmovnika poslužile su nam kao polazište. Stoga su u određenim odlomcima, u obliku posebno označenih hiperveza, dane odgovarajuće definicije za sve potrebne kompetencije.

Bloomova taksonomija

U skladu s europskim standardima koristili smo i prilagodili Bloomovu taksonomiju kako bismo opisali ishode učenja i kompetencije supervizora/*coacha*. (Usp. D. Kennedy, Á. Hyland i N. Ryan (2009.): Writing and Using Learning Outcomes: A Practical Guide.

https://www.dcu.ie/afi/docs/bologna/writing_and_using_learning_outcomes.pdf)

Bloomova kognitivna i emocionalna taksonomija u nekom su obliku primjenjive na zadatke koje moraju izvršavati supervizori/*coachevi*. Koristili smo obje taksonomije zbog činjenice da su potrebne vještine općenito usmjerene na otvaranje novih opsega djelovanja za druge – supervizante/klijente.

Taksonomija koju smo koristili i povezana ponašanja su sljedeća:

- Primjena: primijeniti, usvojiti, utvrditi, čuvati, postaviti, koristiti.
- Analiza: razlikovati, , povezati, revidirati.
- Evaluacija: procijeniti, propitivati, odabrati, razjasniti, suočiti, povezati, ocijeniti, istražiti.
- Pospješivanje: baviti se nečim, artikulirati, komunicirati, suzdržati se, doprinijeti, razgovarati, promicati, objasniti, izraziti, pospješivati, poticati, dobiti, metakomunicirati, primijetiti, ponuditi, prezentirati, procesirati, pružiti, propitivati, shvatiti, prepoznati, upućivati, razmišljati, odgovoriti, zauzeti stajalište, stimulirati, pružiti, podržavati, uzeti u obzir, verbalizirati.
- Stvaranje: prilagoditi, predvidjeti, izgraditi, su-stvoriti, stvoriti, pokazati, osmisliti, baviti se nečim, odlučiti, usredotočiti se na nešto, rješavati, integrirati, intervenirati, voditi, održavati, ovladati, modelirati, pratiti.

Europski kvalifikacijski okvir

Uz pomoć Europskog kvalifikacijskog okvira (EKO) opisali smo znanje, vještine i uspješnost vezanu za pojedine kompetencije:

„**Kompetencije**” se odnose na neophodne, temeljne osobine supervizije i *coachinga*.

„**Znanje**” se odnosi na činjenice, načela, teorijsko i praktično znanje koje je temelj supervizijskog rada.

„**Vještine**” se odnose na kognitivne i praktične sposobnosti za primjenu tog znanja u svrhu učinkovitog savjetovanja.

Ključni dio Kompetencijskog okvira je opis „**učinka**”. Bez razumljivog opisa povezanog ponašanja opisi kompetencija nisu smisleni. Usredotočujući se na kriterije učinka, formulirali smo ishode učenja koji moraju biti vidljivi u specifičnom ponašanju supervizora/*coacha*. To vrijedi i za očekivane ishode učenja pripravnika stručnog osposobljavanja za superviziju i *coaching*.

Stoga kriteriji uspješnosti ECVision odgovaraju CEDEFOP-ovim kriterijima procjene temeljenim na izjavama o ishodima učenja:

„Kriteriji procjene obično sadrže više detalja o kontekstu u kojem se od učenika očekuje da je sposoban nešto učiniti ili o očekivanoj razini autonomije.” (CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4;

www.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2FUsing_learning_outcomes.pdf9; str.16.)

Posebna usredotočenost na opis vidljivog ponašanja omogućuje mnogo bolju definiciju ishoda učenja. Služi kao smjernica i omogućuje transparentno komuniciranje samoprocjene i procjene druge kvalificirane osobe.

Kompetencijski okvir postavlja standard jer se odmiče od dominantne zbrke pojmova u europskoj stručnoj zajednici supervizije i *coachinga*:

Sada je mnogo lakše utvrditi ispunjava li netko kriterije uspješnosti: je li on/ona u okvirima stručnosti prema Kompetencijskom okviru - neovisno radi li se o *coachu* ili supervizoru.

Priložena matrica kompetencija dodjeljuje ishode učenja razinama 6 - 8 EKO-a:

- **Razina 6** odnosi se na učinak koji kvalificirani supervizori/*coachevi* moraju u svakom slučaju ostvarivati. Sposobni su provoditi aktivnosti stručnog savjetovanja. Preuzimaju odgovornost za odlučivanje u nepredvidivim radnim kontekstima usmjerenima na proces; preuzimaju visoku razinu odgovornosti za osobni i profesionalni razvoj pojedinaca, timova i skupina.
- **Razina 7** odnosi se na praktičare koji imaju radno iskustvo u raznim područjima. Kontinuirano se dalje školuju i toliko su ovladali svojom strukom da im to omogućuje „... vođenje složenih stručnih aktivnosti, preuzimanje odgovornosti za odlučivanje u nepredvidivim kontekstima rada ili učenja; preuzimaju odgovornost za profesionalni razvoj pojedinaca i skupina.” (deskriptori razina prema Europskom kvalifikacijskom okviru (EKO) <http://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>)
- **Razina 8** odnosi se na osobe koje se supervizijom i *coachingom* bave kao znanstvenici i učitelji. One „... upravljaju i mijenjaju složene i nepredvidive uvjete rada ili učenja koji zahtijevaju nove strateške pristupe; preuzimaju odgovornost za doprinos stručnim znanjima i praksama i/ili za preispitivanje strateške izvedbe timova.” (ibid.)

Primjenom strukture Europskog kvalifikacijskog okvira Kompetencijski okvir ECVision različitim akterima u profesionalnoj zajednici pruža podršku na različite načine:

Nacionalna udruženja za superviziju i *coaching* mogu opisati svoje standarde u obliku ishoda učenja. Dugoročno, standardi temeljeni na ishodima učenja olakšavaju integraciju supervizije i *coachinga* u različite Nacionalne kvalifikacijske okvire (NKO).

Pružateljima stručnog osposobljavanja za superviziju i *coaching* kroz ishode učenja olakšano je opisivanje nastavnih planova. To je baza za usporedbu programa obuke koje nude sveučilišta i onih koje nude privatni pružatelji stručnog osposobljavanja.

Na europskoj se razini Kompetencijski okvir može također koristiti za izradu europske profesionalne kartice za supervizore i *coacheve*.

Ti dodatni ishodi nisu bili izravni ciljevi ovog projekta. Umjesto toga fokusirali smo se na formuliranje novog Kompetencijskog okvira koji je primjenjiv na različite škole i pristupe.

Neosporno je da se metodološka implementacija vještina može razlikovati; neosporno je da škole i pružatelji obuke postavljaju vlastite prioritete koji često izlaze iz okvira ovdje pruženih opisa.

Ipak, u promatranju interakcija mogu se pojaviti „vlastite predrasude” ili se osoba može suočiti s „prijenosom i protuprijenosom” - kompetencija se u oba pristupa sastoji u suvisloj i teorijski utemeljenoj uporabi procesa odnosa.

Sada je moguće – a to nam je bio glavni cilj - definirati stavove, osobine i alate koje supervizor/ *coach* mora posjedovati u svom stručnom radu.

Htjeli smo izbjeći detaljne opise alata, ali smo definirali kako utvrditi imaju li supervizori/ *coachevi* jasno i promišljeno razumijevanje i valjane alate na raspolaganju - kao što smo ih naveli u Pojmovniku.

Time se omogućavaju jasni kriteriji promatranja za ocjenu supervizijskih kompetencija koje treba primijeniti i širok i raznovrstan opseg praktične implementacije.

Ovaj Kompetencijski okvir ECVision nije „Biblija”, ali značajan je europski doprinos poslovnom svijetu izloženom brzim promjenama. Predstavlja unaprjeđenje teorije i prakse supervizije i *coachinga* u Europi, a probleme i ishode čini transparentnijima i usporedivima.

Profesionalni identitet

Ovaj koncept polazi od toga da supervizor/*coach* ima definiranu profesionalnu samokoncepciju i povezan profesionalni stav. Profesionalni identitet složena je i dinamična ravnoteža koja je neprestano izložena procesu dvodimenzionalne integracije - vlastite osobnosti i profesionalnih zahtjeva.

Štoviše, osoba razvija vlastiti profesionalni identitet interakcijom 'vlastite osobnosti' i 'profesionalne zajednice'. To je također širi kontekst za praćenje radnji i aktivnosti u skladu s postojećom profesionalnom kulturom i standardima.

Razvoj profesionalnog identiteta jedan je od osnovnih ciljeva strukovnog obrazovanja supervizora/*coacheva*.

Profesionalni stav

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
Refleksivnost	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • nesvjesnih procesa i povezanih teorija. • Poznavanje teorija ljudske percepcije, kognicije i ljudskih emocija. <p>Poznavanje važnosti razmjene načina profesionalnog ponašanja, profesionalnog iskustva, činjenica, razmišljanja i osjećaja.</p> <p>Znanje o tome kako razmišljati o vlastitom načinu refleksije.</p>	<p>Imati jasan, teorijski utemeljen pristup nesvjesnim procesima i načinima kako se s njima osobno i profesionalno nositi.</p> <p>Provoditi autorefleksiju u pogledu vlastitih profesionalnih i osobnih stavova.</p> <p>Primjenjivati tehnike autorefleksije.</p> <p>Razumljivo izražavati misli i osjećaje.</p>	<p>Uočavanje i artikulacija vlastitih iskustava, misli i uvjerenja.</p> <p>Prepoznavanje znakova nesvjesnih procesa i suočavanje s njima.</p> <p>Propitivanje uočenog.</p> <p>Dobivanje uvida postavljanjem pitanja.</p> <p>Uočavanje učinka vlastitih postupaka i odlučivanje treba li takve postupke promijeniti i na koji način.</p> <p>Odlučivanje je li izražavanje vlastitih shvaćanja primjereno u određenim okolnostima.</p> <p>Uporaba indikatora radi poticanja promjene perspektive.</p>

<p>Integracija teorije i prakse</p>	<p>Poznavanje vlastitih vjerovanja i implicitnih teorija.</p>	<p>Prepoznavanje vlastitih implicitnih teorija.</p> <p>Razmišljanje o vlastitim iskustvima s istim ili sličnim ulogama supervizanta/klijenta.</p>	<p>Artikuliranje vlastitih uvjerenja i implicitnih teorija.</p> <p>Razmišljanje o njihovim učincima na proces supervizije/<i>coachinga</i> u pojedinim situacijama.</p> <p>Odlučivanje mogu li vlastita iskustva biti korisna supervizantu/klijentu.</p>
	<p>Dobro opće poznavanje najvažnijih teorijskih okvira.</p>	<p>Njihovo povezivanje s drugim teorijskim okvirima.</p>	<p>Prepoznavanje zajedničkih postavki, sličnosti i razlika među pojedinim teorijskim pristupima.</p> <p>Fleksibilnost u primjeni pojedinih pristupa ovisno o specifičnom zadatku koji se pojavi u sklopu procesa supervizije/<i>coachinga</i>.</p>
	<p>Dubinsko poznavanje najmanje jednog teorijskog okvira (dubinska psihologija, integrativna teorija, sistemska teorija itd.).</p>	<p>Prilagođavanje određene teorije različitim i kontradiktornim situacijama koje se pojave tijekom procesa supervizije/<i>coachinga</i>.</p>	<p>Prezentiranje te teorije i njezine primjene u različitim kontekstima.</p> <p>Razgovaranje o mogućnostima i ograničenjima te teorije.</p> <p>Jednostavna primjena teorijskih spoznaja na različite situacije.</p> <p>Smanjivanje složenosti određene situacije upućivanjem na teorijski okvir.</p> <p>Odabir intervencija koje smanjuju složenost za supervizante/klijente.</p>
		<p>Propitivanje relevantnosti određenih teorijskih spoznaja.</p>	<p>Shvaćanje teorije kao sustavno primijenjenih opisa iskustava. („Karta nije krajolik.“)</p> <p>Odlučivanje o tome kako se nositi s dinamikom vlastitih implicitnih teorija (skup uvjerenja, vrijednosti, pretpostavke i ponašanja koja potiču na djelovanje i kako ih pojedinci racionalno objašnjavaju) i znanstvenim referencama utemeljenim na dokazima.</p>
		<p>Shvaćanje razlike između teorije i metoda/tehnika.</p>	<p>Osmišljavanje intervencija u skladu s teorijskom i metodološkom refleksijom.</p> <p>Primjena tehnika raznih teorijskih pristupa uz jasno razlikovanje teorijske (epistemološke) osnove.</p>

<p>Toleriranje podijeljenosti</p>	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • podijeljenosti i ambivalencije kao sastavnog dijela ljudskog bića. • podijeljenosti i ambivalencije koji su dio profesionalnog rada. • socijalne kognicije. 	<p>Razmišljanje o osobnim reakcijama i percepcijama iako su one povezane s neugodnim spoznajama.</p> <p>Razmišljanje o rezultatima refleksije prije poduzimanja odgovarajućih radnji.</p>	<p>Zadržavanje povezanosti sa sobom i s drugima pri pojavi kontradiktornih osjećaja, poruka i situacija .</p> <p>Podnošenje napetosti bez potrebe za trenutnim olakšanjem ili brzim rješenjem.</p> <p>Podnošenje situacija u kojima dolazi do zabrinutosti, tjeskobe ili smetenosti.</p>
--	---	---	--

Etika

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
<p>Etičko ponašanje</p>	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • etičkog kodeksa nacionalnih i europskih stručnih organizacija. • Poznavanje nacionalnog i europskog pravnog okvira. 	<p>Pridržavanje etičkih kodeksa nacionalnih i europskih stručnih organizacija.</p> <p>Razmatranje etičkih dilema povezanih sa supervizantima/klijentima, njihovim organizacijama i radnim mjestima.</p> <p>Usklađivanje s nacionalnim i europskim pravnim okvirom.</p>	<p>Uspješno zadržavanje osobnog i profesionalnog integriteta i odgovornosti u suočavanju s moći, povjerenjem i konkurencijom.</p> <p>Čuvanje povjerljivosti u skladu sa zakonima i ugovornim obvezama.</p> <p>Zauzimanje neutralnog stava u odnosu na sve strane.</p> <p>Sposobnost procjene sukoba interesa i donošenje odgovarajućih odluka u skladu s pravilima etičkog ponašanja.</p> <p>Prepoznavanje etičkih dilema supervizanata/klijenata i sukladno proaktivno postupanje.</p> <p>Ostajanje u granicama supervizije/coachinga.</p> <p>Razlikovanje profesionalnih, etičkih i političkih pitanja.</p>

Razvoj kvalitete

<i>Kompetencija</i>	<i>Znanje</i>	<i>Vještine</i>	<i>Učinak</i>
<u>Ustrajanje u kontinuiranom profesionalnom razvoju</u>	Poznavanje relevantnih stručnih znanja.	Ostvarivanje komunikacije sa stručnim zajednicama.	Povezanost s profesionalnim udruženjima, standardima i etičkim kodeksima. Pridržavanje profesionalnih procedura pri rješavanju pritužbi.
	Poznavanje evaluacijskih metoda i tehnika.	Prikupljanje informacija o učinkovitosti vlastitog praktičnog rada. Primjenjivanje osobnog, teorijskog, praktičnog i skrivenog znanja radi evaluacije i poboljšanja vlastitog rada.	Provedba planiranih evaluacija i poboljšanja vlastite prakse. Obrada rezultata diferenciranih evaluacija s dionicima. Prezentacija vlastitog rada kolegama/profesionalnim krugovima.
	Upoznatost s novim teorijama, istraživanjima i metodama.	Revidiranje ideja i perspektiva.	Sudjelovanje u redovitim suradničkim supervizijama, superviziji supervizije, <i>coachingu</i> ili intervizijama. Učestalo proučavanje stručnih časopisa i literature.

<p><u>Osiguranje kontinuiranog osobnog razvoja</u></p>	<p>Znanje o stresu, sindromu izgaranja na poslu i teoriji sekundarne traume.</p> <p>Poznavanje vlastitih snaga i ograničenja.</p> <p>Poznavanje vlastitih biografskih obrazaca, ranjivosti i biofizičkih reakcija.</p>	<p>Prepoznavanje osobnih znakova stresa u ranoj fazi.</p> <p>Utvrđivanje mjera za samostalno ublažavanje stresa.</p> <p>Utvrđivanje osobnih potreba korištenjem strukturiranog procesa kako bi bilo moguće odgovoriti na te potrebe.</p>	<p>Suočavanje sa stresom na način koji ne šteti drugima.</p> <p>Utvrđivanje vlastitih potreba, osobnih resursa i ograničenja.</p> <p>Prepoznavanje i korištenje metoda svjesne refleksije i radnji za suočavanje s njima.</p> <p>Prepoznavanje osobnih biofizičkih reakcija i postavljanje hipoteza o njima kao izvoru informacija o trenutačnim procesima.</p>
<p><u>Doprinos profesionalnim standardima i razvoju</u></p>	<p>Poznavanje općih trendova u</p> <ul style="list-style-type: none"> • društvu, • organizacijskoj teoriji i praksi, • profesionalnom diskursu. 	<p>Procjenjivanje razine utjecaja vlastitog rada na supervizante/klijente, organizacije i profesionalnu zajednicu.</p> <p>Sudjelovanje u istraživanjima.</p>	<p>Povezanost s razvojem profesionalnih trendova.</p> <p>Proaktivno raspravljanje o profesionalnim standardima, istraživanjima i razvoju unutar stručne zajednice.</p> <p>Obavljanje funkcije učitelja, trenera, konzultanta, <i>coacha</i> ili supervizora za kolege.</p> <p>Doprinos istraživanjima.</p> <p>Objavljivanje članaka ili stručne literature.</p>

Sagledavanje osobe, rada i organizacije

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
Razumijevanje različitih osobnih, profesionalnih i organizacijskih vrijednosti i kultura	Poznavanje <ul style="list-style-type: none"> • različitih oblika organizacija i njihovih pravnih implikacija i okoline. • Poznavanje koncepata organizacijske analize. • Poznavanje raznih formata savjetovanja unutar organizacija i funkcije supervizije/<i>coachinga</i>. • Poznavanje paralelnih procesa u organizacijama. 	Prepoznavanje tipova organizacija. Prepoznavanje sukoba između osobnih vrijednosti i vrijednosti organizacije. Rješavanje sukoba vrijednosti. Primjenjivanje koncepata organizacijske analize. Prepoznavanje organizacijskih/profesionalnih kultura. Prepoznavanje paralelnih procesa u organizacijama.	Razjašnjavanje na kojoj će razini i u kojem formatu supervizija/ <i>coaching</i> biti uspješni. Poticanje supervizanata/klijenata na istraživanje konflikata između osobnih vrijednosti i vrijednosti organizacije. Sastavljanje ponuda za superviziju/ <i>coaching</i> prema tipu organizacije, njezinom okruženju i potrebama. Prilagođavanje koncepata organizacijske analize postojećoj situaciji i potrebama supervizanata/ klijenata, njihovih organizacija i radnih mjesta. Pružanje podrške menadžerskom osoblju u analizi organizacijske kulture unutar koje rade. Komuniciranje ishoda supervizantima/klijentima na jasan i odgovarajući način. Pružanje podrške supervizantima/klijentima u prenošenju stečenih spoznaja u djelo.
	Poznavanje socioloških teorija rada uključujući povijest podjele rada.	Poznavanje prakse, teorije i akademskog diskursa u području zapošljavanja/rada u društvu. Poznavanje relevantnih pravila zapošljavanja/rada u društvu. Praćenje trendova na tržištu u rada.	Povezivanje stvarne radne situacije supervizanata/ klijenata s razvojem povezanim s poslom. Poticanje supervizanata/klijenata na razumijevanje na koji se način osobna radna situacija isprepliće s društvenim i političkim okruženjem.

<p><u>Funkcija, uloga i status unutar organizacije</u></p>	<p>Poznavanje formalnih aktivnosti koje članovi organizacije dogovaraju.</p> <p>Poznavanje različitih obrazaca ponašanja i očekivanja ponašanja u društvenim sustavima, odnosno međuovisnosti formalnog položaja i uloge.</p> <p>Znanje o dinamici moći i hijerarhiji.</p>	<p>Razlikovanje formalnog položaja i osobnog pristupa.</p> <p>Razjašnjavanje te razlike supervizantima/klijentima.</p> <p>Povezivanje uloga s biografskom, organizacijskom i kulturološkom pozadinom.</p>	<p>Analiziranje zahtjeva svakog formalnog položaja tako da se supervizantima/klijentima objasni da postoji mnogo načina na koje se ti zahtjevi mogu ispuniti.</p> <p>Interveniranje s obzirom na formalan položaj i ulogu i poticanje razmišljanja o njihovoj međuovisnosti.</p> <p>Prilagođavanje intervencija ovisno o formalnom položaju unutar organizacijske hijerarhije.</p> <p>Istraživanje utjecaja formalnog položaja i uloge, poticanje svjesnih odluka u tom kontekstu.</p>
<p><u>Problematika vodstva</u></p>	<p>Poznavanje teorija vodstva i upravljanja.</p>	<p>Procjenjivanje organizacijskih aspekata kao što su autoritet, podložnost i nadmetanje.</p> <p>Prepoznavanje osobnih obrazaca ponašanja supervizanata/klijenata i stila vođenja.</p>	<p>Prepoznavanje organizacijskih aspekata kao što su autoritet, podložnost i nadmetanje.</p> <p>Zajednički sa supervizantima/klijentima kreirati provedive strategije za postizanje specifičnih ciljeva kako za njih tako i za upravljačke zadaće.</p> <p>Pronalaženje načina kako se nositi s autoritetom, podložnošću i nadmetanjem.</p> <p>Integracija osobnih obrazaca i stilova supervizanata/klijenata u proces.</p> <p>Upućivanje na resurse vodstva supervizanata/klijenata.</p>

Profesionalno ponašanje

Profesionalni supervizori/*coachevi* svoje profesionalno ponašanje prilagođavaju specifičnoj situaciji u kojoj se nalaze supervizanti/klijenti, sponzorima, ugovorenim ciljevima i raznolikim odnosima.

Kako bi bili u stanju profesionalno pristupiti tim složenim odnosima i usmjeravati socijalnu dinamiku, supervizorima/*coachevima* je potreban širok raspon primjenjivih intervencija i opsežno znanje o dinamici pojedinih situacija i uključenih osoba. Stoga je obavezna kontinuirana evaluacija njihovih postupaka i procesa u kojima sudjeluju.

Ukratko: supervizorima/*coachevima* potrebne su - na temelju (auto)refleksivnog pristupa - vještine koje im omogućavaju refleksiju prije, tijekom i nakon rada te da u skladu s time na odgovarajući način djeluju.

Izgradnja profesionalnog odnosa

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
Ugovaranje	Poznavanje <ul style="list-style-type: none"> funkcije ugovaranja; Poznavanje tema koje je potrebno ugovoriti kod supervizije; Poznavanje dijadskog, trostranog ili četverostranog ugovaranja. 	Uspostavljanje radnog dogovora kao okvira za proces supervizije/ <i>coachinga</i> . Promišljanje o funkcijama, ulogama, odgovornostima, ograničenjima odnosa u skladu s ugovorom.	Razlikovanje dijadskog, trostranog i četverostranog ugovaranja i odgovarajućih ugovora. Razjašnjavanje različitih funkcija i uloga u sklopu procesa supervizije/ <i>coachinga</i> . Razjašnjavanje očekivanja uključenih strana, njihovo povezivanje s ugovorenom, a time i provjerljivom radnom metodom supervizije/ <i>coachinga</i> . Poticanje procesa unifikacije do utvrđivanja zajedničkih i održivih ciljeva svih strana, uključujući pravne implikacije i uspostavu okvira. Revidiranje očekivanja i preporučivanje formata pogodnih za ciljeve i očekivanja svih strana. Razjašnjavanje financijskih uvjeta, pravila povjerljivosti, relevantnih organizacijskih aspekata, evaluacije i ishoda. Po potrebi, sklapanje pisanog ugovora. Dogovaranje načina izvještavanja. Redovito revidiranje ugovorenih ciljeva tijekom procesa i eventualno ponovno ugovaranje.

<p><u>Strukturiranje procesa</u></p>	<p>Ovladavanje različitim teorijama vezanim za</p> <ul style="list-style-type: none"> • socijalnu psihologiju • racionalne teorije i modele intervencija • dimenzije konteksta i moći <p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • komponenata ugovora o superviziji/<i>coachingu</i> • karakteristika supervizijskog odnosa • koncepata faza supervizijskog odnosa • načina na koji podsvjesni i paralelni procesi mogu utjecati na odnose u sklopu procesa supervizije • Specifične poteškoće i prepreke u odnosima supervizije/<i>coachinga</i>. 	<p>Uspostavljanje profesionalnog odnosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • promatranjem i promišljanjem o početnoj fazi supervizijskog/<i>coaching</i> odnosa. • temeljenjem odnosa na jasnom ugovoru. • razjašnjavanjem elementa koje u sklopu profesionalnog odnosa treba dogovoriti. • stvaranjem radne alijanse i jasnim definiranjem ciljeva, ograničenja i odgovornosti svih strana. 	<p>Procjenjivanje kako se supervizor/<i>coach</i> i supervizant/klijent predstavljaju u početnoj fazi.</p> <p>Izgradnja povjerenja, poticanje otvorenosti i samootkrivanja kroz promicanje odgovornosti, prepoznavanje potreba supervizanata/klijenata i uspostavljanje odgovarajuće metode pružanja povratnih informacija.</p> <p>Primjenjivanje odgovarajućih metoda ovisno o specifičnostima supervizijskog/<i>coaching</i> odnosa.</p> <p>Kod grupne supervizije uspostavljanje odnosa s pojedincima i grupom u cjelini.</p>
	<p>Njegovanje i razvoj odnosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • kreiranjem dinamičnog procesa učenja • odgovaranjem na potrebe supervizanata/klijenata i poticanjem razvoja 	<p>Kontinuirano procjenjivanje interpersonalne veze sa supervizantima/klijentima.</p> <p>Stvaranje sigurnog okruženja u kojem se pogreške i ranjivosti prihvaćaju kao prilike za učenje.</p>	

		Davanje i primanje povratnih informacija.	Pružanje prilika za izražavanje potreba i osjećaja kao i davanje i primanje povratnih informacija.
		Obuzdavanje i adekvatno reagiranje na emocije supervizanata/klijenata u sklopu podsvjesnih i paralelnih procesa.	Utvrđivanje obrazaca privrženosti i dinamike prijenosa i protuprijenosa te postupanje s njima kao s relacijskim mehanizmom. Prepoznavanje osjećaja kod drugih i iskazivanje empatije.
		Postupanje u slučaju konflikata u međuljudskim odnosima i raskida alijanse.	Postupanje s obzirom na važnost sličnosti i razlika među pojedincima u supervizijskom odnosu. Osiguravanje odgovarajuće ravnoteže između postavljanja zahtjeva i pružanja podrške. Bavljenje procesima nadmetanja i rivalstva i pružanje podrške supervizantima/klijentima da se s tim pojavama nose.
		Suočavanje s reciprocitetom.	Uzimanje u obzir utjecaja promatrača postupka na taj postupak. Promatranje utjecaja vlastitih postupaka. Interveniranje u skladu s uočenim.
		Završetak profesionalnog odnosa <ul style="list-style-type: none"> • planiranjem i pripremom raskida supervizijskog/<i>coaching</i> odnosa. • rješavanjem problema proizišlih iz raskida odnosa. 	Prepoznavanje iskaza i obrazaca dinamike odvajanja i odgovarajuće postupanje. Omogućavanje sažimanja i evaluacije procesa, kao i profesionalnog razvoja supervizanata/klijenata.

Evaluacija	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluacijske metodologije, raznih metoda i alata. • čimbenika procesa koji utječu na ishode učenja (npr. snažna radna alijansa). 	<p>Evaluacija ishoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • prijenosom pitanja i problema u ciljeve, željene ishode i evaluacijske kriterije u dogovoru sa supervizantima/klijentima i ugovornim partnerima • prikupljanjem i interpretacijom informacija o razvoju s obzirom na evaluacijske kriterije na razini pojedinaca ili grupe 	<p>Utvrđivanje kriterija za evaluaciju i stvaranje prilika za sudjelovanje u evaluaciji sa supervizantima/klijentima i ugovornim partnerom.</p> <p>Odabir odgovarajućih metoda i razdoblja za evaluaciju.</p> <p>Pružanje sveobuhvatne pisane dokumentacije.</p> <p>Korištenje evaluacije u tijeku procesa radi poticanje daljnjeg razvoja.</p> <p>Razgovor o rezultatima evaluacije s uključenim stranama kao oblik povratne informacije i ulaznih informacija za daljnji razvoj i učenje.</p>
		<p>Evaluacija procesa i radne alijanse</p> <ul style="list-style-type: none"> • praćenjem, procjenom i promišljanjem o procesu i odnosu na radu • traženjem povratne informacije o procesu i radnoj alijansi 	<p>Razgovor o procesu i radnom odnosu sa stranama.</p> <p>Traženje povratne informacije o procesu i radnoj alijansi i pokazivanje kako se povratna informacija prima i koristi.</p>

Pospješivanje ishoda

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
<u>Pospješivanje profesionalnog razvoja</u>	Osnovno znanje o funkcijama supervizanata/klijenata, profesionalnim standardima i njihovim implikacijama.	Fokusiranje na profesionalne standarde relevantne za funkcije supervizanata/klijenata. Pružanje alata za prikupljanje informacija o uspješnosti profesionalnih učinaka supervizanata/klijenata. Ovladavanje raznim metodama i alatima za poticanje kreativnosti.	Usredotočenost na osobu, posao i organizaciju rijekom rada na konkretnim problemima sa supervizantima/klijentima. Primjena različitih metoda i alata za poticanje kreativnih procesa. Poticanje supervizanata/klijenata da uče kako samostalno koristiti resurse i procese. Istraživanje etičkih pitanja na nenormativan način.
	Osnovno poznavanje organizacijskog polja supervizanata/klijenata.	Fokusiranje na procedure i dinamiku u organizaciji supervizanata/klijenata.	Praćenje trendova u profesionalnom području supervizanata/klijenata. Propitivanje polaznih načela i pružanje podrške supervizantima/klijentima u pronalaženju alternativnih perspektiva.
	Poznavanje mogućnosti i ograničenja za osobni razvoj u okviru supervizije/ <i>coachinga</i> . Osnovno poznavanje sindroma izgaranja na radnom mjestu i poremećaja mentalnog zdravlja.	Prepoznavanje mogućnosti i ograničenja za osobni razvoj u okviru supervizije/ <i>coachinga</i> . Suzdržavanje u odnosu na privlačnost forsiranja osobnog razvoja. Procjenjivanje može li supervizija/ <i>coaching</i> odgovoriti na potrebe supervizanata/klijenata.	Praćenje ograničenja sposobnosti supervizanata/klijenata. Poticanje refleksije o sposobnostima supervizanata/klijenata. Po potrebi, upućivanje supervizanta/klijenta drugom stručnjaku. Održavanje profesionalne umreženosti.

<p><u>Pospješivanje promjena</u></p>	<p>Osnovno poznavanje definicije promjene koju nalazimo u teorijama učenja i teorijama organizacijskog razvoja.</p>	<p>Fokusiranje na moguće promjene vezane za supervizanta/klijenta/tim/organizaciju u procesu supervizije/<i>coachinga</i>. Stimuliranje razvoja novih spoznaja i perspektiva uz održavanje ravnoteže između stalnosti i promjena. Korištenje alata za suzbijanje ograničenja i otpora prema promjenama.</p>	<p>Procjenjivanje je li indicirana promjena perspektive ili promjena stava ili ponašanja. Poticanje složenijeg razumijevanja profesionalnih problema u kontekstu. Pružanje podrške u nalaženju mogućnosti za profesionalno djelovanje na osobnoj razini i/ili razini sustava. Pružanje podrške u traženju rješenja na osobnoj razini ili razini sustava. Pružanje specifičnih alata za prevladavanje prepreka, ograničenja i otpora.</p>
<p><u>Pospješivanje učenja</u></p>	<p>Poznavanje teorija učenja i neuroznanosti.</p>	<p>Podržavanje i poticanje procesa učenja. Nošenje s različitim stilovima učenja supervizanata/klijenata.</p>	<p>Poticanje novih načina učenja. Praćenje faza učenja, profesionalnog rasta i refleksivnosti kod supervizanata/klijenata. Poticanje refleksije o stilovima učenja supervizanata/klijenata. Postupanje s dinamikom procesa učenja u ugovorenom okviru i u okviru supervizijskog/<i>coaching</i> odnosa.</p>

Napredno komuniciranje

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
<p><u>Profesionalna primjena vlastitog komunikacijskog stila</u></p>	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> komunikacijskih teorija i tradicija (npr. fenomenološka, kibernetička, društveno-sociološka, kritička) učinka koji stil neverbalne i verbalne komunikacije supervizora/<i>coacha</i> ima na supervizijski/<i>coaching</i> odnos problema moći u komunikacijskim procesima 	<p>Korištenje teorijskog znanja kao okvira za procjenu vlastitog komunikacijskog stila i njegovog učinka na supervizijski/<i>coaching</i> odnos.</p> <p>Promišljanje o vlastitom komunikacijskom stilu i identificiranje nedostataka u komunikacijskom znanju, vještinama i stavovima.</p> <p>Samostalno praćenje promjena u vlastitim komunikacijskim obrascima.</p>	<p>Prilagođavanje vlastitog komunikacijskog stila potrebama i ranjivostima supervizanata/klijenata.</p> <p>Postupanje s odnosom moći u komunikaciji i održavanje njegove ravnoteže tijekom supervizije/<i>coachinga</i>.</p> <p>Praćenje kade se i kako mijenjaju komunikacijski obrasci.</p> <p>Korištenje vlastitog komunikacijskog stila kao alata za promicanje procesa supervizije/<i>coachinga</i>.</p> <p>Prepoznavanje ranih znakova neusklađenosti između vlastitog komunikacijskog stila i potreba supervizanata/klijenata..</p>

<p><u>Upravljanje komunikacijskim procesom</u></p>	<p>Poznavanje različitih komunikacijskih vještina i njihove klasifikacije</p> <p>odnosa između komunikacijskih procesa i konteksta</p> <p>aspekata i funkcija komunikacije u procesima supervizije/<i>coachinga</i></p> <p>razlike između osnovnih i naprednih, složenih komunikacijskih vještina</p> <p>dijaloga kao načina zajedničkog stvaranja značenja u komunikaciji</p>	<p>Promatranje i vođenje komunikacijskog procesa.</p> <p>Prepoznavanje komunikacijskih stilova i vještina supervizanata/klijenata.</p> <p>Korištenje osnovnih i složenih komunikacijskih vještina (npr. povratna informacija, konfrontacija) na svrsishodan, odgovarajući i pravovremen način (npr. promatranje, slušanje, postavljanje pitanja) radi poticanja profesionalnog razvoja supervizanata/klijenata.</p> <p>Ovladavanje metakomunikacijom.</p>	<p>Učinkovito modeliranje i vođenje komunikacijskog procesa u sklopu supervizije/<i>coachinga</i>.</p> <p>Pomoć supervizantima/klijentima u osvještavanju vlastitih komunikacijskih vještina i stilova.</p> <p>Pomoć supervizantima/klijentima u analizi i prilagodbi vlastitih komunikacijskih stilova i obrazaca.</p> <p>Integriranje informacija koje proizlaze iz verbalnih i neverbalnih aspekata svake komunikacije između supervizora/<i>coacha</i> i supervizanta/klijenta.</p> <p>Primjena dijaloga kao alata za zajedničko stvaranje implikacija relevantnih za profesionalno ponašanje.</p> <p>Svrsishodno, odgovarajuće i pravovremeno reagiranje na poruke supervizanata/klijenata, kako one povezane sa sadržajem tako i relacijske poruke.</p> <p>Metakomunikacija o komunikacijskom procesu u supervizijskom/<i>coaching</i> odnosu.</p>
<p><u>Upravljanje komunikacijom na razini osoba - posao - organizacija</u></p>	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • funkcije, karakteristika i prepreka učinkovite komunikacije u organizacijama • formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala u organizacijama 	<p>Analiza formalnih i neformalnih komunikacijskih procesa u organizacijama.</p> <p>Analiza komunikacije u interakciji osoba - posao - organizacija.</p>	<p>Rješavanje komunikacijskih problema s fokusom na interakciju osoba - posao - organizacija.</p> <p>Pružanje podrške supervizantima/klijentima u analizi vlastitih komunikacijskih stilova i obrazaca u kontekstu organizacije.</p> <p>Pomoć supervizantima/klijentima u primjeni komunikacijskih vještina u vlastitom radnom kontekstu.</p>

<p><u>Rješavanje napetosti, disrupcija i konflikata</u></p>	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • teorija konflikta. • upravljanja konfliktima i povezanim komunikacijskim obrascima. 	<p>Prepoznavanje napetosti i konflikata u ranoj fazi.</p> <p>Postupanje u skladu sa stupnjem eskalacije konflikta.</p> <p>Uvođenje napetosti i konflikata u komunikaciju.</p> <p>Prepoznavanje obrazaca konflikata, kako na osobnoj razini tako i u interakciji osoba - posao - organizacija.</p>	<p>Predviđanje i rješavanje napetosti i konflikata.</p> <p>Prepoznavanje stupnja eskalacije konflikta i odgovarajuće postupanje.</p> <p>Rješavanje nesuglasica kroz dijalog.</p> <p>Oprezno prevladavanje prepreka, nesuglasica i otpora, po potrebi suprotstavljanjem.</p> <p>Nezauzimanje strana ni u jednoj fazi konflikta.</p> <p>Poticanje nalaženja konstruktivnih i kreativnih rješenja konflikata, kako na osobnoj razini tako i u interakciji osoba - posao - organizacija.</p> <p>Poticanje svijesti supervizanata/klijenata o izvorima i povezanim komunikacijskim obrascima tijekom rješavanje napetosti i konflikata.</p>
---	--	---	--

Postupanje s različitostima

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
<u>Svijest o različitostima</u>	Poznavanje <ul style="list-style-type: none"> • načina na koji vrijednosti i pretpostavke općenito usmjeravaju ljudsko djelovanje • vlastitih vrijednosti i pretpostavki 	Osjetljivost na različitosti i njihov utjecaj.	Kontinuirano promišljanje vlastitih vrijednosti i pretpostavki koje usmjeravaju djelovanje, osobito u odnosu na druge. Procjenjivanje temeljnih socio-kulturnih vrijednosti supervizanata/klijenata i pretpostavki koje usmjeravaju njihovo djelovanje.
	Poznavanje socio-kulturnih praksi atribucije i njihovih utjecaja na procese supervizije/coachinga.	Sposobnost bavljenja socio-kulturnim praksama atribucije i njihovim učincima.	Poznavanje i svladavanje intervencija koje propituju povučene perspektive i ponašanja. Propitivanje povučenih perspektiva i ponašanja. Propitivanje stereotipnih atribucija kod osobnih i profesionalnih interakcija.
<u>Upravljanje moći, hijerarhijom i diskriminacijom</u>	Poznavanje <ul style="list-style-type: none"> • rodnih teorija • teorija kulture • interseksionalnosti 	Znanje o načinu na koji se stereotipi i diskriminacija stvaraju i reproduciraju u komunikaciji. Otvaranje novih mogućnosti djelovanja.	Prepoznavanje stereotipa i njihovo povezivanje s konkretnim ponašanjem. Bavljenje procesima moći i distribucije resursa na način koji unaprjeđuje sposobnosti supervizanata/klijenata za suočavanje s njima. Uočavanje da osobi prijete isključenje i primjena preventivnih intervencija. Poticanje rodne kompetencije i kompetencije različitosti kod supervizanata/klijenata.
	Osnovno znanje o utjecaju dvojezičnosti / drugog jezika.	Bavljenje učincima dvojezičnosti na procese supervizije/coachinga.	Prilagođavanje različitim razinama jezične kompetencije i govornim stilovima.

Ovladavanje situacijama, tehnikama i metodama

Kompetencija	Znanje	Vještine	Učinak
Rad u različitim situacijama	<p>Poznavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • karakteristika različitih situacija, • njihovih implikacija i • načina postupanja. <p>Poznavanje formata profesionalnog savjetovanja (psihoterapija, organizacijski razvoj, organizacijsko savjetovanje itd.)</p>	<p>Postavljanje granica.</p> <p>Istovremeno korištenje drugih formata.</p> <p>Izgradnja dijadskih procesa.</p> <p>Izgradnja grupnih procesa.</p> <p>Izgradnja timskih procesa.</p> <p>Izgradnja organizacijskih procesa.</p> <p>Izgradnja kombiniranog učenja.</p>	<p>Analiziranje može li supervizija/<i>coaching</i> odgovoriti na potrebe supervizanata/timova/organizacija i preporučivanje odgovarajućeg formata.</p> <p>To također uključuje pitanja koja u procesu supervizije ne treba obrađivati. Međutim, ne smije ih se ni ignorirati ni fokusirati na njih.</p>
		Rad u dijadskim situacijama	<p>Postupanje s razlikama između dijadskih, trostranih i četverostranih ugovora i njihovim implikacijama na proces supervizije.</p> <p>Odgovaranje na stvarnu situaciju supervizanata/klijenata ne gubeći iz vida ciljeve i potrebe.</p> <p>Revidiranje aktualnog procesa radi utvrđivanja odgovara li odabrana situacija ugovorenim ciljevima.</p>
		Rad u grupnim situacijama	<p>Poznavanje i postupanje u skladu s karakteristikama grupnih procesa.</p> <p>Rad sa specifičnim grupnim procesom.</p> <p>Primjena grupnog procesa za postizanje ugovorenih ciljeva.</p>

		Rad u timskim situacijama	<p>Poznavanje i postupanje u skladu s karakteristikama timova i timskih procesa.</p> <p>Poznavanje i postupanje sa zadacima timova u okviru organizacije i njihovo razmatranje.</p> <p>Odlučivanje o superviziji tima sa ili bez voditelja tima u skladu s ugovorenim ciljevima.</p>
		Rad u kontekstu organizacije	Integriranje organizacijskih aspekata u proces, osobito čestih pitanja kao što su autoritet, podložnost i nadmetanje.
		Kombinirano učenje	Primjena novih medija i klasičnog učenja na svrsishodan način.
Primjena metoda i tehnika	<p>Poznavanje raznih metoda i tehnika.</p> <p>Poznavanje teorija intervencija.</p>	<p>Ovladavanje skupom metoda i tehnika.</p> <p>Posjedovanje jasnog, teorijski utemeljenog koncepta o načinu primjene tih metoda.</p>	<p>Primjena metoda i tehnika u specifičnim kontekstima.</p> <p>Interveniranje pozivanjem na koncept koji se primjenjuje i teorijski i pojedinačno na specifične probleme i u specifičnim trenucima.</p>
		Davanje profesionalne povratne informacije	<p>Informacije namijenjene drugoj osobi o dojmu koji ostavlja njezino ponašanje.</p> <p>Prilagođavanje pravila o davanju povratne informacije potrebama supervizanata/klijenata ili ovisno o situaciji.</p> <p>Potkrepljivanje i propitivanje razmišljanja i ponašanja supervizanata/klijenata.</p> <p>Stimuliranje suradnje u grupi ili timu uvođenjem povratne informacije.</p>

		<p><u>Fokusiranje problema</u></p>	<p>Prepoznavanje kada se tekući problem pokaže kaotičnim, što uzrokuje osjećaj anksioznosti.</p> <p>Pomoć supervizantima/klijentima da se odmaknu od problema i da ga sagledaju iz nove perspektive.</p> <p>Pomoć supervizantima/klijentima da krenu dalje od riječi i shvaćanja do novih i nepoznatih načina djelovanja.</p>
		<p><u>Moderiranje procesa supervizije/coachinga</u></p>	<p>Svrishodna uporaba svih metoda s obzirom na strukturiranje procesa radi postizanja ugovorenih ciljeva.</p>
		<p><u>Poticanje refleksije</u></p>	<p>Poticanje supervizanata/klijenata na artikulaciju iskustava, razmišljanja i uvjerenja.</p> <p>Odlučivanje o tome treba li razmišljati o sadržaju, procesu ili načinima refleksije (metarefleksiji).</p> <p>Poticanje supervizanata/klijenata na razmatranje osobnih emocionalnih stanja i aspekata ponašanja.</p> <p>Pomoć supervizantima/klijentima u donošenju vlastitih zaključaka o promjenama potrebnim za postizanje željenih rezultata u budućnosti.</p>
		<p><u>Primjena empatije</u></p>	<p>Prepoznavanje emocionalnih stanja supervizanata.</p> <p>Sposobnost supervizora/coacha da odvoji vlastite emocionalne odgovore od odgovora supervizanata/klijenata.</p> <p>Profesionalno postupanje s (protu)prijenosom i vlastitim preokupacijama.</p>
		<p><u>Primjena profesionalnog dijaloga</u></p>	<p>Izražavanje poštovanja prema načinu na koji pojedinac doživljava stvarnost.</p> <p>Izražavanje istinske znatiželje i poticanje međusobnog razumijevanja.</p> <p>Primjena kreativnih tehnika kao pomoći supervizantima/klijentima u shvaćanju situacija u kojima se nađu.</p>

Definicija kompetencija

(Prema ECVision Pojmovniku supervizije i *coachinga*)

Postizanje organizacijskih koristi

Na razini organizacije, supervizija/*coaching* vodi do boljih profesionalnih učinaka unutar organizacije

- razjašnjavanjem funkcija i uloga;
- učinkovitim postupanjem u slučaju napetosti i proturječja;
- sprječavanjem i smanjenjem stresa i izgaranja na radnom mjestu;
- razvijanjem novih shvaćanja;
- podržavanjem procesa profesionalizacije na svim razinama hijerarhije i za sve članove.

Na taj način supervizija/*coaching* potiče bolje profesionalne učinke organizacije i služi kao sastavni dio Upravljanja kvalitetom i Upravljanja promjenama.

Toleriranje podijeljenosti

Raspravljanje i promišljanje o konfliktima, dopuštanje pojave proturječnih pristupa. Na taj se način mogu promijeniti perspektive i ciljevi. To uključuje toleriranje tenzija i istraživanje različitih osjećaja koji se pojave tijekom procesa savjetovanja. Podijeljenost (također: složenost, ambivalentnost) sastavni je dio ljudskog poimanja i obuhvaća osjećaje, mišljenja i stavove o nečemu ili nekome. Podijeljenost često izaziva zabrinutost, anksioznost ili zbuđenost osobe ili grupe.

Bolji profesionalni učinci

Podrazumijeva promjenu u razmišljanju i praksi supervizanata, što također utječe na profesionalnu, a ponekad i na osobnu okolinu supervizanata.

Rezultat supervizije trebao bi biti novi, kreativni element, koji će obogatiti i usmjeriti djelovanje supervizanata. Može se pojaviti svijest o novim zahtjevima.

Izgradnja stabilnog radnog odnosa

Kako bi se u procesu osnažio radni odnos, supervizor/ *coach* s namjerom koristi ugovaranje, empatiju, refleksiju, povratne informacije itd. Snažan radni odnos ključan je za uspješnost procesa supervizije ili *coachinga*.

Promjena

Fokusiranje na moguće promjene vezane za supervizanta/tim/organizaciju u procesu supervizije. Može se raditi o promjeni perspektive kao i o promjeni stava ili ponašanja.

Komunikacija

Komunikacija podrazumijeva svaki oblik izmjene verbalnih i/ili neverbalnih znakova. Komunikacija kao ključna osobina znači svjestan i promišljen pristup toj trajnoj izmjeni.

Rješavanje konflikata

Refleksijom o konfliktima i kontradikcijama i njihovom procjenom iz različitih perspektiva te eksperimentiranjem s novim ponašanjem, pojedinci razvijaju učinkovitije strategije njihova svladavanja.

Ugovaranje

Utvrđivanje očekivanja sudionika koja se potom povezuju s ugovorenim i stoga provjerljivim načinom rada na superviziji. Temeljni metodički okvir procesa supervizije. Ugovorni odnos može biti dijadski - ako superviziju/*coaching* traži pojedinac osobno – ili trokut - između organizacije supervizanata/klijenata, supervizanata/klijenata i supervizora/*coacha* u slučaju kad se supervizija/*coaching* odvija u kontekstu i na zahtjev organizacije.

Između uključenih sudionika (supervizor/*coach*, supervizanti/klijenti, organizacija) dogovara se ugovorni odnos. Odluke se donose ovisno o različitim ulogama, odgovornostima i očekivanjima sudionika te prema financijskim uvjetima, pravilima povjerljivosti, važnim organizacijskim čimbenicima, evaluaciji i ishodima. Ugovaranjem se postavlja jasan radni dogovor koji služi kao okvir za supervizorski/*coaching* i osnova za osiguranje kvalitete.

Dijalog

Narativni koncept refleksije u kojem jezik ima središnju ulogu. Radi se o razgovoru između dva jednaka sudionika: između supervizora/*coacha* i supervizanata/klijenta, koji međusobno poštuju način na koji svaki od njih doživljava stvarnost. Preduvjet za postizanje iskrenog dijaloga je istinska znatiželja i želja za međusobnim razumijevanjem.

Pitanja supervizora/*coacha* pružaju podršku supervizantima/klijentima u pronalaženju vlastitih odgovora. Njima se supervizanti/klijenti potiču na razumijevanje situacije u kojoj se nalaze. Pitanja služe kao podrška u preuzimanju odgovornosti i rješavanju problema. Dijalog mogu pospješiti razne kreativne tehnike.

Svijest o različitostima

Znati i biti svjestan da vrijednosti, stilovi komunikacije i pretpostavke općenito usmjeravaju ljudsko djelovanje. Suočavanje s vlastitim pristranostima supervizoru/*coachu* omogućava pružanje podrške supervizantima/klijentima u istraživanju vlastitih stereotipa.

To uključuje prepoznavanje, promišljanje i vođenje procesa moći i distribucije resursa na način koji unapređuje sposobnosti supervizanata/klijenata da se s tim procesima nosi.

Etika

U pogledu moći, povjerenja i odgovornosti, supervizori i *coachevi* održavaju svoj osobni i profesionalni integritet tako da se postavljaju autonomno u odnosu na zainteresirane strane, klijente i kolege. Supervizori i *coachevi* obvezni su čuvati povjerljivost podataka, pažljivo voditi proces ugovaranja te izbjegavati sukob interesa.

Profesionalni supervizori i *coachevi* postupaju odgovorno. Vode brigu o održavanju svojih vještina, o pouzdanosti profesije koju obavljaju i o pružanju podrške procesu učenja supervizanata i klijenata.

Većina strukovnih organizacija za superviziju i *coaching* ima definiran Etički kodeks koji odražava njihov profesionalizam.

Evaluacija

Evaluacija kao sustavno metodološko sredstvo predstavlja sastavni i integralni dio procesa supervizije i *coachinga* koji se proteže kroz sve faze razvoja odnosa uporabom dogovorenih kriterija. Usredotočuje se na proces, razvoj te na očekivane i ostvarene ishode.

Povratne informacije

Povratne informacije odnose se na informacije namijenjene nekoj osobi o dojmu koji ostavlja njezino ponašanje. Potrebno je dati odgovore na sljedeća pitanja: Što opažam? Što osjećam? Kako to na mene utječe?

Najvažnija vrijednost je mogućnost povezivanja namjera i djelovanja vlastitog ponašanja. Povratna informacija istovremeno osnažuje i propituje razmišljanje i ponašanje pojedinca. U okviru grupe povratne informacije pospješuju individualno i uzajamno učenje te potiču proces suradnje.

Fokusiranje problema

Podjela problema u potprobleme kako bi time postali konkretniji i lakše vidljivi. Indicirano je kada se tekući problem pokaže kaotičnim i zbog toga izazove anksioznost. Pomaže supervizantima da se odmaknu od problema i sagledaju ga iz nove perspektive.

Funkcija i uloga

Prema pristupu grupne dinamike funkcija podrazumijeva formalne aktivnosti dogovorene među članovima određenog društvenog sustava. Članovi su obvezni izvršavati aktivnosti unutar određenog okvira i ugovornog odnosa. Uloga u ovom slučaju podrazumijeva ponašanje i očekivano ponašanje u društvenim sustavima između dvije ili više osoba.

Drugi pristupi funkciju i ulogu koriste uglavnom kao sinonime. Međutim, supervizija i *coaching* razjašnjavaju dogovorene i komunicirane formalne aktivnosti (funkcije) na organizacijskoj razini, kao i uloge u smislu obrazaca ponašanja onih koji vrše te funkcije.

Grupna supervizija / grupni *coaching*

Supervizija/*coaching* koji uključuju sudionike koji nisu ni na koji način formalno ili organizacijski povezani. Sudionici mogu biti iz sličnih ili različitih profesija i profesionalnih područja. Postoje razni pristupi koji se odnose na broj supervizanata/klijenata, učestalost te vremenski razmak i broj sesija.

Interaktivni proces

Tijekom supervizije/*coachinga* između supervizanata/klijenata i supervizora/*coacheva* „događa se” interaktivni proces. Odnosi se na to kako oni zajednički oblikuju svoj međusobni odnos u radu i kako se postupa s verbalnim i neverbalnim sadržajem konverzacije između supervizora/*coacha* i supervizanata/klijenata.

Integracija teorije i prakse

Istraživanje implicitnih i eksplicitnih teorija supervizanata/klijenata. Promišljaju se i razjašnjavaju poruke supervizanta u odnosu na sadržaj, emocije i govor tijela te dovode u vezu s konceptima i teorijama supervizora. Ovaj pristup donosi nov pogled na situaciju i pretpostavke supervizanata i podupire primjenu teorije za dublje razumijevanje. Novo ponašanje postaje dijelom identiteta osobe.

Vodstvo i upravljanje

Integracija organizacijskih komponenata u proces, posebice čestih pitanja kao što su autoritet, podložnost i nadmetanje.

Učenje

Proces u kojem se kroz refleksiju iskustva stječu znanje, vještine i kompetencije.

Njegova obilježja i ciljevi povezani su sa sljedećim oblicima učenja:

Iskustveno učenje. Učenje iz osobnog iskustva. Polazište je praktično iskustvo pojedinca koje se povezuje s učincima određenog stava ili pristupa.

Refleksivno učenje. Igra važnu ulogu u ciklusu iskustvenog učenja. Koncept refleksije u učenju kao aktivno, ustrajno i pažljivo razmatranje svih uvjerenja i svakog oblika znanja s obzirom na činjenice koje ih potkrepljuju i koje mogu dovesti do novih zaključaka.

Integrirano učenje. Proces učenja koji omogućuje objedinjavanje profesionalnih, osobnih i metodoloških znanja i vještina.

Individualizirano učenje. Proces koji se temelji na jedinstvenom znanju, uvjerenjima, sposobnostima i stilovima učenja supervizanata.

Dijaloško učenje. Glavno didaktičko sredstvo kod supervizije je dijalog. Supervizor/*coach* i supervizanti/klijenti učvršćuju i unapređuju svoj odnos i razgovornu interakciju pri čemu supervizor/*coach* prati supervizanta/klijenta slušanjem, provjerom rečenog i davanjem vrlo specifičnih povratnih informacija.

Dvostruka petlja učenja: refleksijom iskustva supervizanti/klijenti mogu modificirati ciljeve uzimajući u obzir to iskustvo. Umjesto ulaganja napora u pitanje kako riješiti problem, ovaj pristup omogućuje propitivanje cilja.

Učenje prema modelu: Supervizanti/klijenti upoznaju obrazac ponašanja supervizora/*coacha* i dijelove tog obrasca ugrađuju u vlastito ponašanje.

Metode i tehnike

Metode su specifične tehnike kojima se pospješuje proces za supervizante i klijente u cilju poboljšanja interakcije između pojedinaca, njihova rada i organizacije.

Upravljanje procesom

Svrshodna uporaba svih metoda s obzirom na strukturiranje procesa i postizanje ugovorenih ciljeva.

Organizacija

Osim dijadskog odnosa između supervizora/*coacha* i supervizanta/klijenta, u obzir se uzima i organizacija kao skup značenja i prilagodbi koje zajednički djeluju u procesima i aktivnostima. U obzir valja uzeti i krajnje korisnike profesionalnih usluga supervizanata/klijenata.

Važno je jasno znati na kojim shvaćanjima, na kojoj teoriji organizacije supervizor/*coach* i supervizanti/klijenti temelje svoja razmišljanja i refleksiju.

Supervizija/*coaching* organizacije

Supervizija/*coaching* organizacije kao sustava koji se sastoji od brojnih dijelova kao što su pojedinci, timovi, vođe, klijenti, dobavljači, strukture, kultura(e), formalni i neformalni odnosi itd.

Ova je situacija usmjerena na procese i usko povezana s upravljanjem Tijekom procesa treba odlučiti koje dijelove sustava uključiti s obzirom na ugovorene ciljeve.

Profesionalni razvoj

Supervizija/*coaching* je dio procesa profesionalizacije supervizanata. Supervizante se podupire u njihovom profesionalnom rastu.

Razvoj kvalitete

Kontinuirani proces s ciljem održavanja vlastitih profesionalnih vještina i sposobnosti koji uključuje posvećivanje vlastitom osobnom i profesionalnom razvoju i doprinošenje stručnoj zajednici.

Reciprocitet

Uključivanje i konteksta supervizanta/klijenta i refleksija o njemu pri čemu istovremeno u obzir valja uzeti učinak koji na klijente i druga zbivanja može imati činjenje ili nečinjenje supervizora/*coacha* tijekom procesa savjetovanja.

Također treba uzeti u obzir učinak onoga koji promatra, opisuje, promišlja ili analizira uzajamno djelovanje na ispitivano djelovanje: svi sudionici i sve utječe na određenu situaciju.

Refleksija

Uočavanje i artikulacija vlastitih iskustava, osjećaja, razmišljanja i uvjerenja. Time se trenutačni stavovi povezuju, kako sa svojim izvorima iz prošlosti tako i sa stavovima koje supervizant / vođena osoba želi usvojiti u budućnosti. Refleksija zahtijeva zauzimanje osnovnog stava prema društvenim obrascima koje ljudi zajednički stvaraju u komunikaciji.

Određene tehnike supervizantima/klijentima omogućuju da postanu svjesni svojeg utjecaja u različitim situacijama. Može se razmišljati o sadržaju, procesu i načinu refleksije (metarefleksija).

Osim metakognitivne komponente (razmišljanje o vlastitom procesu mišljenja), refleksija uključuje i emocionalnu komponentu: sagledavanje osobnih emotivnih stanja i bihevioralnih komponenata. Uključuje analizu ponašanja, odluka i posljedica vlastitih radnji u određenom kontekstu. To omogućuje donošenje vlastitih zaključaka o promjenama koje su potrebne za postizanje željenog ishoda u budućnosti.

Stoga refleksija ne dovodi do brzih rješenja. Ona zahtijeva sposobnost odupiranja napetosti bez pokušaja da je se eliminiira trenutnim djelovanjem.

Supervizija/coaching uz pomoć novih medija

Uporaba novih medija za provedbu (dijela) procesa supervizije/*coachinga*.

Situacije

Situacije opisuju broj sudionika, načine organizacije sudionika, učestalost i medije koji se koriste.

Supervizija/coaching pojedinca

Dijadski oblik supervizije/*coachinga* s jednim supervizorom i jednim supervizantom/klijentom. Pristupi se razlikuju ovisno o učestalosti, vremenskom razmaku i broju sesija. Ponekad se može održati samo jedna sesija; drugi pristupi strogo definiraju minimalan broj sesija i vremenski razmak.

Supervizija/coaching tima

Tim čini grupa osoba povezanih zajedničkom svrhom. Timovi su osobito pogodni za provedbu vrlo složenih zadataka kod kojih postoji mnogo međuovisnih podzadataka.

Mogućnosti: Supervizija/*coaching* u timu s ili bez voditelja tima. Može biti jednodnevno ili obuhvaćati mnogo sesija u dužem vremenskom razdoblju.

Primjena empatije

Primjena empatije je način prepoznavanja emocionalnog stanja supervizanata i njegovo odvajanje od supervizorova vlastitog emocionalnog odgovora u odnosu na 'ono što dolazi od supervizanata'. Uz svijest o (protu)prijenosu i vlastitim



Financirano sredstvima Europske komisije – ožujak 2015.



preokupacijama, sljedeći korak je davanje povratne informacije supervizantima koja se koristi kao ulazna informacija za njihov proces razvoja.