



**ECVision.  
Evropski pojmovnik  
supervizije in koučinga**

## ECVision. Evropski pojmovnik supervizije in koučinga

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

**Naslov izvirnika: ECVision. A European Glossary of Supervision and Coaching**

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

**Direktor:** Mario Rieder

**Koordinatorica projekta:** Michaela Judy

**Prevedli:** Ajda Eiselt Čreslovník, Brigita Rupar, Vesna Selan Kure, Jani Stergar, Tomaž Vec in Sonja Žorga

**Tehnična uskladitev besedila z izvirnikom:**

Ajda Eiselt Čreslovník

**Grafična priprava:** Žiga Valetič

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

**Zanj:** Brigita Rupar

Ljubljana 2016

1. izdaja

Objava na spletnem naslovu:

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

Vsebina Pojmovnika 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. Pojmovnik je nastal v okviru projekta »ECVision. Evropski sistem za primerjavo in vrednotenje kompetenc supervizorjev« (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP).



## Vsebina

Uvod .....	3
Priprava Pojmovnika .....	4
»Vključevati se« .....	5
Pojem supervizija .....	5
1. Supervizija je kot svetovalni poklic osredotočena na interakcije med ljudmi, poklicne naloge in organizacije .....	5
1.1. Supervizija pri delu s klienti .....	6
1.2. Edukativna supervizija za pripravnike v poklicnem usposabljanju .....	6
1.3. Supervizija kot izboljševanje poklicnega delovanja .....	6
1.4. Supervizija organizacije .....	6
2. Supervizija v funkciji upravljanja .....	6
Pojem koučing .....	6
Udeleženci .....	7
Jedrne kvalitete .....	8
Vrste supervizije/koučinga .....	13
Setingi .....	16
Metode .....	17
Dosežki supervizije / koučinga .....	20
Viri in literatura .....	22

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana  
005.963.2(0.034.2)

ECVISION [Elektronski vir] : evropski pojmovnik supervizije in koučinga / [avtorji Marina Ajduković ... [et al.] ; prevedli Ajda Eiselt Čreslovník ... et al.]. - 1. izd. - El. knjiga. - Ljubljana : Društvo za supervizijo, koučing in organizacijsko svetovanje, 2016

Način dostopa (URL): <http://www.drustvozasupervizijo.si/o-superviziji>

ISBN 978-961-285-562-8 (pdf)

1. Ajduković, Marina  
287885568

## Uvod

Pomemben izziv v današnjem poslovnem svetu je stalno spreminjanje pogojev in nalog ter njihova vse večja kompleksnost v družbi. Vse bolj je učinkovito sodelovanje odvisno od profesionalne komunikacije: če se ljudje ne sporazumevajo učinkovito drug z drugim, pomanjkanje zaveze in zanesljivosti zmede delovne odnose in procese in cilji niso doseženi.

V poslovnem svetu so pridobile supervizija, koučing in druge oblike svetovanja prednostno pozornost in pomen. Trenutno pokriva svetovanje v Evropi tržišče z ogromnim plačnim obsegom (FEACO navaja 88 bilijonov EU v letu 2008).

Ponudba svetovanja v profesionalnem in organizacijskem kontekstu je mnogovrstna, vendar je le malo skupne osnovne terminologije. Supervizija in koučing – pretežno samozaposlitvena poklica – potrebujeta na evropskem nivoju skupen in skladen način opisovanja spretnosti in kompetenc s tega področja.

Obstajajo nacionalna in evropska združenja za profesionalno svetovanje, kot npr:

- The Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE; <http://www.anse.eu>)
- The European Association for Supervision and Coaching in Europe (EASC; <http://www.easc-online.eu/>)
- The International Coach Federation (ICF; <http://www.coachfederation.at/>)
- The European Mentoring and Coaching Council (EMCC; <http://www.emccouncil.org/>).

Ta združenja so postavila standarde za poklicno izobraževanje in trening supervizorjev in/ali koučev, s katerimi opredeljujejo minimalne formalne kriterije za supervizorja ali kouča. Pravila za članstvo in akreditacijo (uradno priznavanje) nudijo orientacijo, čeprav se med seboj razlikujejo v obsegu in v tem, na kaj se osredotočajo. Vendar kljub skrbi za red s strani teh velikih evropskih združenj za profesionalno svetovanje, ni skupnega okvirja za primerjavo supervizije in koučinga.

Izraza supervizija in koučing kažeta na obliko svetovanja, ki služi profesionalnemu razvoju oseb, timov in organizacij. Različni pristopi in metode se pogosto prekrivajo, včasih pa so celo identične. Terminologija, ki se uporablja, je fluidna in se pogosto spreminja ali pa se spreminja njen pomen. Odločitev, da se uporabi termina supervizija ali koučing se nanaša tako na različno

zgodovino njunega razvoja kot tudi na različne ključne vidike aktivnosti, ki jih uporabljata v praksi. Lahko je povezana tudi z različnimi »šolami«, ki so izobraževale supervizorje ali celo z dolgotrajnimi nacionalnimi ali organizacijskimi tradicijami.

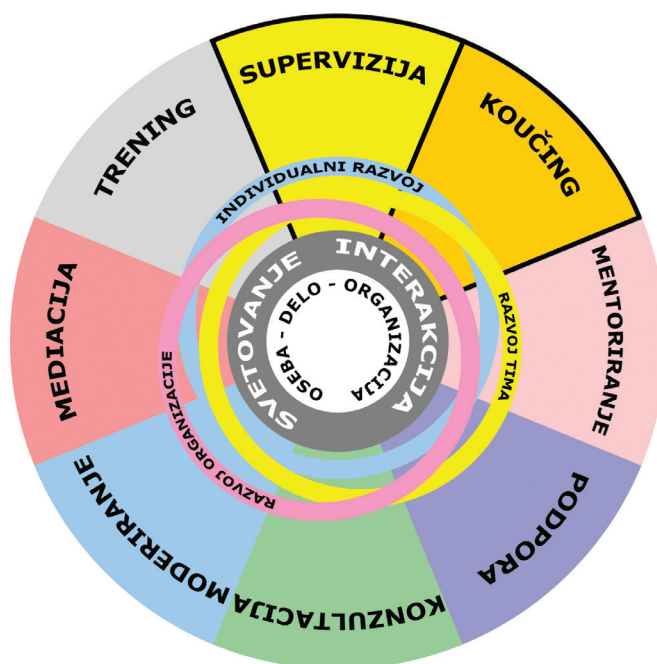
Namen pričujočega pojmovnika je priskrbeti orientacijo in osnovni opis tega, kako današnji strokovni diskurzi v Evropi uporabljajo oba termina. Poleg tega ponuja pojmovnik opise podobnih pojmov in razlaga različne načine njihovega razumevanja na tem področju.

Pojmovnik predstavlja osnovo, na kateri je potrebno kontinuirano delati: dovolj strukturirano, da služi kot osnova za skupno izrazoslovje in dovolj prožno, da se lahko prilagaja novim pogojem znotraj našega hitro spreminjajočega se področja.

Cilj pojmovnika ni usklajevanje različnih prevladujočih opredelitev in pristopov. Njegov cilj je razvidnost in primerljivost različnih razmišljanj, nalog, odgovornosti in strokovnih standardov. Primerljivost pojmov v njem temelji na jasnih opisih osnovnih značilnosti, modelov, situacij, metod, izhodov in udeležencev na področju svetovanja.

Pojmovnik ne nudi pregleda mnogoterih oblik svetovanja, konzultacij in treningov. Čeprav lahko njegova struktura služi tudi kot model za druge oblike, ostaja ta naloga predmet nadaljnjih raziskav. Člani projekta so se ukvarjali striktno samo s supervizijo in koučingom.

Spodnja shema prikazuje, kako sta supervizija in koučing vtkana v večjo sliko svetovanja in konzultiranja.



Člani projektnege tima se v pojmovniku niso sklicevali na določene teorije svetovanja. Supervizija in koučing intervenirata takrat, kadar pride do interakcije med osebo s svojimi specifičnimi funkcijami in socialnimi vlogami in njenim delovnim okoljem.

Supervizija in koučing si prizadevata podpreti individualne in organizacijske spremembe ter sprostiti napetost in konflikte v vsakodnevem delavniku. Da lahko to storita, se opirata tudi na različne teoretske smeri. Predvsem sledita humanističnim, psihodinamskim in sistemskim pristopom, pri čemer ustvarjalno integrirata metode in temeljne značilnosti profesionalnega svetovanja.

Ta pojmovnik je sestavil projektni tim projekta ECVisi-on v okviru programa LEONARDO. Člani tima so: Marina Ajduković (Hrvaška), Lilja Cajvert (Švedska), Michaela Judy (Avstrija), Wolfgang Knopf (EU/Avstrija), Hubert Kuhn (Nemčija), Krisztina Madai (Madžarska) in Mieke Voogd (Nizozemska). Projektni tim predstavlja reprezentativni vzorec kompetentnih strokovnjakov. Izbrani so bili glede na kriterije izkušenosti v vlogi supervizorjev/koučev ter njihovega raziskovalnega dela in publikacij, ki se nanašajo na to temo; tudi njihova institucionalna integracija v evropske in nacionalne profesionalne politike je bil pomemben dejavnik. Tim so sestavljali predstavniki dveh privatnih in dveh univerzitetnih ustanov za usposabljanje supervizorjev, kar kaže na metodološko in družbeno raznolikost.

Za boljši vpogled v to raznolikost si lahko cenjeni bralec v Aneksu (priloga angleškega izvirnika, ki se nahaja na spletni strani: [http://www.anse.eu/tl\\_files/ecvision/dokuments/ECvision\\_e\\_book.pdf](http://www.anse.eu/tl_files/ecvision/dokuments/ECvision_e_book.pdf)) ogleda orise zgodovinskega razvoja obeh profesij v državah članov projektnege tima, ob katerih je tudi kratka biografija članov. Zraven je tudi pregled uradne opredelitve supervizije in koučinga v državah članicah ANSE.

Poleg tega je strokovne povratne informacije na pojmovnik podalo tudi deset ekspertov: Guido Baumgartner (CH), Hans Bjorkman (SE), Elisabeth Brugger (AT), Sussan Ehmer (DE/AT), Erik de Haan (UK/NL), Tone Haugs (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heidi Moller (DE) in Heidemarie Muller-Riedlhuber (AT). Ti strokovnjaki so prispevali k pojmovniku s svojim kritičnim branjem in širšo perspektivo.

Upravni odbor v sestavi: Barbara Gogala, Eva Nemes, Gerald Musger in Andreas Paula, pa je prispeval zelo pomemben zunanji pogled na procese in s tem omogočil nujno potrebno zagotavljanje kakovosti projekta ECVisi-on.

Skratka avtorji tega dela želijo dati strokovni skupnosti supervizorjev in koučev na razpolago transparentno in primerljivo teorijo in prakso ter s tem doprinesti nov zagon k teoriji in praksi na tem področju. Poleg tega so avtorji prepričani, da bo ta pojmovnik koristen, prikladen in uporaben tako za organizacije kot tudi za posameznike, ki se poslužujejo supervizije ali koučinga ali pa te usluge nudijo.

Če bo zares tako, je bilo delo vredno truda!

## Priprava Pojmovnika

Projektni tim je imel za pripravo pojmovnika 4 tri-dnevna srečanja in sicer na Dunaju (novembra 2012), v Göteborgu (marca 2013), v Münchnu (junija 2013) in na Dunaju (novembra 2013). Po navodilih Heidemarie Muller-Riedlhuber, ki je koordinirala projekt DISCO (Dictionary of Skills and Competences, [www.disco-tool.eu](http://www.disco-tool.eu)), so avtorji najprej takole opredelili področje pojmovnika: »svetovanje pri interakcijah med posamezniki, delom in organizacijo«.

Znotraj tega področja so se usmerili na supervizijo in koučing. Pojmovnik ni samo zbirka pojmov ampak tudi oris različnosti supervizije in koučinga v evropskem prostoru. Glavni cilj pojmovnika je narediti korak naprej v razvoju kompetenčnega profila za supervizijo in koučing.

Uvodoma so avtorji osnovali vsebino tega pojmovnika na raziskavah o superviziji in koučingu, narejenih na Švedskem, v Nemčiji, Avstriji, Madžarski, na Hrvaškem in na Nizozemskem. Vsak član projekta se je osredotočil na pomembne knjige, članke in raziskovalna poročila, ki so bili uporabljeni v ustanovah, iz katerih so prihajali in na univerzah tistih držav, ki izvajajo supervizijo in/ali koučing. Zbrali so ustrezne pojme, ki so značilni za supervizijo in koučing in nekatere pojme s seznama po razpravi izločili, ker niso ustrezali opredeljenemu področju.

Tako zbrano osnovno gradivo je krožilo med člani projektnege tima. Ti so ga proučili v različnih delovnih procesih, ki so zajemali individualno delo, dopisovanje po e- pošti in skupinska pogajanja.

Na drugem sestanku so bili določeni pojmi izbrani kot ustrezni glede na definicije v posameznih državah. Avtorji so razpravljali in se strinjali z naslednjimi glavnimi kategorijami za opis supervizije in koučinga: deležniki, ključne lastnosti, vrste, načini izvedbe (setingi), metode in dosežki. Končno so se sporazumeli, da bodo

podrobneje opisali izbrane pojme s pomočjo prej identificirane glavne literature omenjenih držav. Če koncept ali pojem ni bil opredeljen, so ga pustili odprtega za nadaljnjo razpravo.

Na tretjem srečanju so se člani soočili z različnim zaznavanjem in razumevanjem besed in konceptov, delno zaradi različnega nacionalnega ozadja, delno pa zaradi različnih področij aktivnosti. Na koncu so ustvarili skupni opis supervizije in koučinga, vključno z nekaterimi odstopajočimi mnenji. Temeljne značilnosti profesionalnega dela v superviziji in koučingu so poimenovali »jedrne kvalitete«. Včasih so si bili opisi precej podobni, včasih pa so odkrivali in opisovali različne pristope.

Celoten predlog pojmovnika so poslali ekspertom v projektu s prošnjo po refleksiji in komentarjih. Po tem je projektni koordinator združil vse v enoten dokument in na četrtem srečanju na Dunaju so ga avtorji v podskupinah pregledali in spremenili v skladu s pomembnimi, primernimi ugovori. Nato so ga vsi člani ponovno pregledali in imeli še nekaj dodatnih razprav po elektronski pošti.

Končna faza je obsegala angleški pregled besedila in oblikovanje pojmovnika. Januarja 2014 je bil pojmovnik prvič objavljen na spletni strani ECVision ([www.anse.eu/ecvision](http://www.anse.eu/ecvision)).

## »Vključevati se«

Februarja 2014 je bila s strani našega projektnega partnerja EUROCADRES (Svet za evropsko profesionalno in upravno osebje) organizirana dvodnevna konferenca »Vključevati se! Skupna terminologija za supervizijo in koučing v Evropi«.

Prisostvovalo je 58 udeležencev – eksperti, upravni odbor, projektni tim, predstavniki organizacij konzorcija, člani izvršnih odborov nacionalnih organizacij in člani organizacij za izobraževanje koučev in supervizorjev. Vsi udeleženci so prejeli natisnjen pojmovnik. Namen programa je bil povečati vključenost in zavezanost udeležencev.

Konferenca je zajemala predavanja, ki postavljajo sprejemanje pojmovnika v širši okvir (npr.: etika, profesionalnost, evropska politika mobilnosti in vseživljenjskega učenja), delavnice na temo politike, izobraževanja in prakse ter ekspertni panel.

Najpomembnejše povratne informacije udeležencev so bile:

- Pojmovnik odslikava različnost znotraj evropske perspektive: nemogoče je povsem zadovoljiti vse specifične različnih dežel. Kompromis v ključnih točkah je v redu, vendar uživajmo v različnosti.
- Ohranite v mislih organizacije in uporabnike, za katere delamo.
- Izostrite izraze in opise.
- Dobro vzdušje, pozitivne in pomembne razprave, sedaj pa nas pustite, da nadaljujemo.

In končno, postalo je očitno, da je bil nastanek pojmovnika neobhodno potreben za napredovanje naslednjega ECVision produkta, »matrike kompetenc«.

## Pojem supervizija

Cilj opisov, zajetih v tem poglavju, je pregled splošno sprejetih ključnih konceptov supervizije v sodobnem evropskem prostoru. Pojmovnik zajema definicije navedene pod številko 1 (1.1. – 1.4.).

### 1. Supervizija je kot svetovalni poklic osredotočena na interakcije med ljudmi, poklicne naloge in organizacije

Supervizija omogoča veliko prostora in časa refleksiji poklicnega delovanja v kompleksnih situacijah.

Prvenstveno je supervizija usmerjena v razvoj posameznika, timov in organizacij. Izboljšuje poklicno življenje posameznika in timov, z upoštevanjem njihovih vlog v institucionalnem kontekstu. Osredotoča se tudi na zagotavljanje in razvoj kvalitetne komunikacije med zaposlenimi in na metode sodelovanja v različnih delovnih kontekstih.

Poleg tega supervizija omogoča podporo v različnih procesih razmišljanja in odločanja ter v izzivajočih in zahtevnih poklicnih situacijah in konfliktih. Podpira razjasnjevanje in analizo nalog, funkcij in vlog. Pomaga pri ravnanju s procesi spreminjanja, v iskanju inovativnih rešitev za nove izzive in pri oblikovanju ukrepov proti mobingu in izgorelosti.

Razdelitev v nadaljevanju temelji na različnih poudarkih v superviziji.

### 1.1. Supervizija pri delu s klienti

Supervizija omogoča strokovnjakom (ki delajo s klienti, npr. socialnim delavcem, terapevtom, ki se ukvarja s psihosocialnim delom) prostor za refleksijo, da bi se zagotovila in razvila kvaliteta njihovega strokovnega odnosa in delovanja. **Fokus je na klientih supervizantov** ter na tem, kako oni delajo s svojimi klienti.

Ta pristop pogosto – toda ne nujno – pomeni, da je supervizor izkušen praktik na istem področju kot njegov supervizant.

### 1.2. Edukativna supervizija za pripravnike v poklicnem usposabljanju

Ključna komponenta te vrste supervizije je del razvoja poklicnih kompetenc v programih usposabljanja. Njen namen je integracija znanj, veščin in vrednot/stališč, ki so jih udeleženci dobili tekom svojega poklicnega usposabljanja. Nujno je povezana s specifičnim kurikulumom tistega, ki nudi izobraževanje. **Fokusira se na učenje** izboljševanja specifičnih metod, veščin in pristopov, da bi se dosegli pričakovani rezultati pri razvoju strokovnih kompetenc v določeni metodi ali pristopu. Zaradi tega mora biti supervizor izkušen praktik v isti metodi ali pristopu.

### 1.3. Supervizija kot izboljševanje poklicnega delovanja

Supervizija se osredotoča na izboljševanje posameznika, timov in organizacij na vseh področjih dela. Glavni cilji vključujejo večjo kvaliteto, uspešnost in večjo delovno učinkovitost v strokovnih kontekstih. Skladno s tem razumevanjem supervizija omogoča korist vsem strokovnjakom in delovnim področjem.

Glede na ta pristop je supervizor strokovnjak za **svetovanje interakcij** med ljudmi, strokovnimi nalogaми in organizacijami, ki nima praktičnih izkušenj na določenem področju dela.

### 1.4. Supervizija organizacije

Ta pristop **prispeva k učinkovitemu delovanju organizacije**. Izvaja se med rednimi sestanki nadrejenih in njihovih podrejenih ter članov strokovnih timov, v sklopu katerih se izvaja supervizija. V tem primeru je poudarek na refleksiji odnosov v timu in v širšem organizacijskem okolju. Osvetljuje se položaj moči ter institucionalno in individualno razumevanje vlog in nalog. Na ta način organizacijska supervizija prispeva k izboljšanju organizacijske kulture.

## 2. Supervizija v funkciji upravljanja

Odvija se v organizaciji na operativnem nivoju. Vključuje upravljanje in kontrolo opredeljenih in dogovorjenih nalog. Supervizor je zaradi tega del organizacijske hierarhije.

Takšno razumevanje supervizije ima svoje izvore v anglo-saksonskih deželah in se večinoma izvaja v podjetjih, ki delujejo na globalnem nivoju.

## Pojem koučing

Večino v Evropi uporabljenih definicij koučinga lahko omejimo na pet različnih konceptov, ki jih opisujemo spodaj.

Koncepti 4 in 5 so izven okvirov tega dela, ki se osredotoča na temo svetovanja v interakciji med osebami, delom in organizacijo.

1. Koučing je oblika strokovnega svetovanja, ki kliente motivira k maksimizaciji lastnega osebnega in strokovnega potenciala. Njegov cilj je spodbuditi procese transformacije. Cilji in rešitve se odkrivajo sproti. Kouč in klient sodelujeta v partnerskem odnosu. Klienti so strokovnjaki na nivoju vsebine, kouč pa je strokovnjak za profesionalno svetovanje.
2. Koučing je predvsem namenjen osebam na voditeljskih položajih in uporablja specifične cilje, metodologijo in pristope. Značilnost koučinga je podpora povezana z določeno temo v sklopu omejenega števila konzultacij kot tudi učenje veščin v kratkih učnih intervalih. Ta pristop je prevladujoč v deželah nemškega govornega področja.
3. Koučing je oblika strokovnega vodenja s fokusom na strokovni rasti klienta. Je strukturiran in namenski proces v katerem kouč spodbuja učinkovito vodenje klienta. Kouči pogosto uporabljajo direktivni pristop, da bi kliente spodbudili k doseganju njihovih ciljev.

Te tri definicije koučinga se nanašajo na posameznike, skupine, time in organizacije.

4. Koučing je ena izmed mnogih kompetenc, ki jo dosegajo strokovnjaki kot so menedžerji, učitelji ali socialni delavci.
5. Koučing je sinonim za trening ali mentorstvo na zelo različnih področjih (npr. zdravstvo, osebni odnosi, poslovno vodenje itd.).

# Udeleženci

Udeleženci so osebe in strokovni organi vključeni in odgovorni za proces supervizije in koučinga.

## 1. Klienti

### Supervizija

Klienti supervizantov so udeleženci supervizijskega procesa tudi, če fizično niso prisotni. Povezan koncept: klientov sistem.

### Koučing

Literatura o koučingu pojem klienta razume kot sinonim za vodeno osebo.

## 2. Pogodbeni partner

### Supervizija

Se nanaša na odgovornega menedžerja v organizaciji, ki naroča, financira in evalvira supervizijo. Sodeluje pri izbiri supervizorja in v procesu pogajanja, lahko ima pravico veta ali celo možnost neposredne osebne izbire.

### Koučing

Javne osebe in organizacije imajo najpogosteje interna pravila za supervizijo in spiske priporočenih/pooblaščenih supervizorjev.

## 3. Nacionalna organizacija

### Supervizija

Združenje profesionalnih supervizorjev in koučev (v nekaterih državah tudi trenerjev) je zasnovano skladno z nacionalnimi predpisi, ki sprejemajo standarde in etiko ANSE-ja.

### Koučing

Združenje profesionalnih koučev in trenerjev je zasnovano skladno z nacionalnimi predpisi, ki sprejemajo standarde in etiko, ki jih predpisujejo mednarodna združenja (npr. EMCC ali ICF) ali samo združenje.

## 4. Supervizanti/Koučiranci

### Supervizija

Uporabniki supervizije.

Supervizanti so odgovorni za:

- Svojo kooperativnost
- Svoj proces razvoja in učenja
- Uporabo novih uvidov, ki so jih dobili v svoji profesionalni praksi.

### Koučing

Uporabniki koučinga.

Uporabniki koučinga so odgovorni za svoj proces razvoja. Morajo biti odprti, vnašati svoje izkušnje, razmišljanja in občutja, prihajati pravočasno in se držati dogovorjenih terminov. Koučiranci so odgovorni za definiranje ciljev na katerih želijo delati in za uresničevanje korakov, ki so si jih zastavili.

## 5. Supervizor/Kouč

### Supervizija

Supervizor je:

Strokovnjak izobražen skladno z odobrenim učnim načrtom in skladno s standardi ANSE-ja in nacionalnimi predpisi.

- Oseba, ki je zaključila (po)diplomski študij in ima več kot tri leta delovnih izkušenj.
- Oseba, ki je odgovorna za ustvarjanje ustreznega prostora, ki omogoča podporo supervizantom pri doseganju njihovih ciljev.

### Koučing

Kouč je izobražen strokovnjak, ki vodi posameznika, skupino ali tim na poti do dogovorjenega cilja. Načeloma se lahko vsak razglasi za kouča. Mednarodne strokovne organizacije, kot so ICF in EMCC razvijajo profesionalne standarde, ki temeljijo na izobraževanju, izkušnji, evalvaciji dela in nivoju storitve ali na kontinuiranem profesionalnem razvoju. Večji poudarek je na rezultatih in dosežkih kot na urah profesionalnega treninga.

## 6. Izvajalec usposabljanja

### Supervizija

Organizacija, ki nudi in izvaja programe usposabljanja za supervizijo in koučing.

### Koučing

## Jedrne kvalitete

Jedrne kvalitete so temeljne značilnosti strokovnega dela v superviziji in koučingu. Supervizor/kouč potrebuje jasno in reflektirano razumevanje naslednjih jedrnih kvalitete.

### 1. Toleranca do dvoumnosti

#### Supervizija

Diskusija in refleksija konfliktov, dovoljevanje protislovnih pristopov. 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.

#### Koučing

### 2. Sprememba

#### Supervizija

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

#### Koučing

Osredotočanje na eno ali na vse spremembe na treh ravneh.

1. Stopnja: bolj kompleksno razumevanje problemske situacije.

2. Stopnja: boljše razumevanje osebnih odgovornosti in področij delovanja v reševanju problema.

3. Stopnja: iskanje rešitve na osebni ali sistemski ravni.

Cilj je razvoj osebnosti (na temelju samozavedanja in samospoštovanja) in sistema katerega del je posameznik. Cilj koučinga je doseganje spremembe.

### 3. Komunikacija

#### Supervizija

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

#### Koučing

### 4. Zavedanje konteksta

#### Supervizija

Reflektiranje o vplivu in učinkih širših socialno družbenih interakcij supervizanta/klienta.

#### Koučing

### 5. Proces dogovarjanja

#### Supervizija

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.

#### Koučing

Prepoznavanje pričakovanj udeleženca in povezovanje z dogovorjenim načinom dela v koučingu.

Dogovor je lahko dvostranski – če za koučing zaprosi posameznik osebno – ali tristranski – med organizacijo koučiranca, koučirancem in koučem v primeru, da se koučing odvija v kontekstu in na zahtevo organizacije.

Koučing je časovno omejen, ima definiran cilj, rezultati so merljivi.



## 6. Zavedanje o raznolikosti

### Supervizija

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.

## 7. Empatija

### Supervizija

Empatija je prepoznavanje čustvenega stanja supervizanta/koučiranca in ločevanje od supervizorjevega/koučevega čustvenega odziva na »tisto, kar pride od supervizanta/koučiranca«.

Vključuje zavedanje o (kontra) transferju in lastnih (miselnih) preokupacijah.

## 8. Etika/Vrednote

### Supervizija

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.

## 9. Usmerjenost v izkustvo

### Supervizija

Opisovanje dogodka na način, ki podpira supervizante/koučirance pri tem, da povežejo svoje izkušnje »tukaj in zdaj« s svojim delom, s tem, kako shajajo s stališči in mnenji drugih, z načinom, kako izražajo svoja mnenja ali sprejemajo odločitve.

## 10. Funkcija in vloga

### Supervizija

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 tako formalne kot neformalne aktivnosti in stališča supervizantov in klientov.

## 11. Usmerjenost k ciljem in potrebam

### Supervizija

Supervizija ima dvojno funkcijo, zavezana je tako dogovorjenim ciljem kot tudi potrebam supervizantov. V superviziji je potrebna določena svoboda in kreativnost supervizorja in supervizanta za individualni dogovor o tem, kako bo supervizant dosegal svoje cilje in kako bo zadovoljil lastne razvojne potrebe.

Supervizor je osredotočen na to, da so cilji in potrebe supervizantov/skupin/organizacij jasno razvidni in v skladu z dogovorom.

### Koučing

### Koučing

Primarni fokus je ustvarjanje akcijskih načrtov za doseganje specifičnih ciljev pri delu ali v osebnem življenju.

V koučingu je poudarek na akciji, odgovornosti in spremljanju. Čustva in potrebe igrajo pomembno vlogo v vsakem procesu učenja in odločanja.

## 12. Integracija teorije in prakse

### Supervizija

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

### Koučing

Integracija novih dejstev v obstoječo večjo sliko. Lahko se odvija znotraj posameznika, skupine, organizacije ali na družbeni ravni. Koučiranci med procesom koučinga napredujejo proti zaveštni kompetentnosti. Naučene lekcije uporabljajo v različnih kontekstih in okoliščinah. Novo vedenje postane del osebne identitete.

## 13. Interaktivni proces

### Supervizija

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 ravnajo z verbalnimi in neverbalnimi vsebinami pogovora.

### Koučing

## 14. Vodenje in upravljanje

### Supervizija

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

### Koučing

## 15. Učni proces

### Supervizija

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

### Koučing

Značilnosti in cilji so povezani z naslednjimi oblikami učenja:

- Izkustveno učenje. Učenje iz osebnih izkušenj. Izhaja iz praktične izkušnje posameznika in jo povezuje z učinki določenega stališča ali pristopa.
- Refleksivno učenje. Igra pomembno vlogo v ciklu izkustvenega učenja. Koncept refleksije pomeni v učenju aktivno vztrajanje, temeljit premislek o kateremkoli prepričanju ali vrsti znanja glede na podatke, ki jih podpira 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 utrjujeta 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 modificirati cilj z upoštevanjem te izkušnje. Ta pristop preusmeri reševanje problema k prevpraševanju cilja.
- Učenje po modelu. Ko supervizanti/koučiranci izkusijo odnos supervizorja/kouča in dele tega odnosa integrirajo v svoje lastno vedenje.

## 16. Organizacija

### Supervizija

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/koučiraneec svoja razmišljanja in refleksijo.

## 17. Paralelni proces

### Supervizija

Paralelni proces lahko opišemo kot paralelne oziroma vzporedne probleme, zastoje, čustva in težave, ki se pojavijo istočasno in v dveh različnih odnosih: med supervizantom/koučirancem/klientom in supervizorjem/koučem in njegovim supervizantom/koučirancem. Paralelni procesi so nezavedni, zato ne morejo biti prepoznani ali razumljeni vnaprej. Kar se zgodi v odnosu med supervizantom in njegovim klientom ali v skupini se lahko prenese v odnos med supervizorjem in supervizantom.

## 18. Razvoj kakovosti

### Supervizija

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

## 19. Delovanje

### Supervizija

Razvijanje novega, kreativnega elementa, ki obogati in usmeri delo supervizanta.

### Koučing

### Koučing

Doseganje večje učinkovitosti koučirance na osebni in strokovni ravni.

## 20. Strokovno raziskovanje

### Supervizija

Povečevanje strokovnosti supervizanta/koučirance z razpravljanjem o določenih izkušnjah in temah kot so prepričanja, stališča, načini vedenja, cilji in vizija.

To zahteva varen prostor za zelo osebno raziskovanje posameznikovega dela v zvezi z ovirami, uspehi in dilemami.

## 21. Vzajemnost

### Supervizija

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 za 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.

## 22. Refleksija

### Supervizija

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 sprejeti. 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.

## 23. Usmerjenost k virom

### **Supervizija**

Usmerjenost na vire, znanja, veščine in kompetence supervizanta in podpiranje pri čim bolj učinkoviti uporabi.

### **Koučing**

Predpostavka, da so posamezniki ali skupine zmožni generirati lastne rešitve pri čemer jih kouč podpira na način, ki omogoča nove pristope. Proces temelji na osebnih prednostih in kompetencah; fokusira se na koučiranceve rešitve in njegove skrite moči.

---

## 24. Odgovornost in zaveza

### **Supervizija**

Motiviranost in sposobnost posameznika, skupine ali tima slediti svojim ciljem in izrabiti supervizorjevo podporo za njihovo doseganje. Supervizanti so odgovorni za prenos dosežkov supervizije v vsakodnevno prakso.

### **Koučing**

Motiviranost koučiranca za doseg ciljev je ključna v koučingu. V celotnem procesu koučinga se kouč fokusira na to, da koučiranci ostanejo povezani s svojimi cilji in da delujejo tako, da jih dosežajo.

## Vrste supervizije/koučinga

Različne vrste supervizije in koučinga kažejo različne razloge za izvajanje supervizijskega in /ali koučing procesa znotraj organizacijskega okvirja. Za razliko od setinga, se vrste nanašajo na določene cilje supervizije in koučinga.

### 1. Poslovni koučing

Koučing znotraj organizacijskega konteksta. Kouču ni potrebno biti član organizacije. Vprašanja, s katerimi se koučing ukvarja, izhajajo iz delovnega konteksta.

### 2. Karierni koučing

Ta vrsta koučinga podpira koučirance, da dosežejo in uresničijo svoje karierne in zaposlitvene cilje. Osredotoča se na spremembo kariere, zaposlovanje, iskanje dela in drugimi s kariero povezanimi temami, ki so pogosto povezane z eksistencialnimi vprašanji.

Koučiranci pričakujejo, da bodo pridobili samozavest povezano s kariero, uvid, spodbudo in inspiracijo.

### 3. Supervizija primera

Supervizanti prinesejo svoje profesionalne interakcije s klienti kot referenčni material za supervizijski proces.

Obstajata dve različni perspektivi supervizije primera:

1. Supervizor je strokovnjak za delovno področje supervizantov, ker se supervizija osredotoča na to, kako aplicirati profesionalne kompetence. Včasih je imenovana konzultacija.
2. Supervizor je strokovnjak za vodenje procesa in zato prej odpira supervizantom nove perspektive o primerih.

### 4. Klinična supervizija

Termin klinična supervizija se uporablja v anglosaksonski literaturi. Nanaša se na supervizijo, ki je povezana s katerokoli obliko obravnave/terapije/dela s klientom na medicinskem in socialnem področju.

### 5. Supervizija koučinga / Koučing kouča

#### Supervizija

Zagotavljanje kvalitete za kouče, pri čemer se ocenjuje kompetenca in podpira profesionalni razvoj. Ima normativno, formativno in podporno funkcijo.

#### Koučing

Uporabljajo ga izkušeni kouči po njihovem programu izpopolnjevanja kot način zagotavljanja kvalitete in njihovega profesionalnega razvoja.

### 6. Supervizija/Koučing v izobraževanju

#### Supervizija

Učenje, kako opravljati profesionalno delo v okviru profesionalnega edukacijskega programa (kurikuluma) vključujoč spremljanje izpolnjevanja specifičnih profesionalnih standardov.

Povezani termini:

- Učna supervizija. Cilj je obvladati specifične metode, veščine ali pristope zaradi doseganja pričakovanega rezultata – biti kompetenten profesionalac.
- Vodi kandidate, ki se izobražujejo za supervizorja skozi njihovo učno supervizijo.
- Sinonim: supervizija v izobraževanju, metasupervizija.
- Kandidatova supervizija. Supervizija, ki jo izvaja bodoči supervizor med svojim izobraževanjem. Obvezno je spremljana z učno supervizijo.

#### Koučing

Koučing znotraj programa koučing usposabljanja ali vodenja in upravljanja na univerzitetnem ali podiplomskem nivoju. Poleg mentorstva ali tutorstva obstajajo eksplicitni koučing formati za študente, ki jim pomagajo integrirati teorijo in prakso na profesionalnem nivoju.

## 7. Skupinska supervizija/Skupinski koučing

### Supervizija

Supervizija, ki vključuje udeležence, ki niso v formalno profesionalnem ali organizacijskem kontaktu. Udeleženci lahko prihajajo iz podobnih ali različnih profesij ali profesionalnih področij.

Obstajata dva pristopa k skupinski superviziji: v prvem pristopu so skupine majhne (supervizijska skupina ne sme imeti več kot štiri, včasih šest udeležencev), da ima vsak udeleženec možnost ukvarjanja s svojo temo. Drugi pristop cilja na delo s skupinskim procesom in skupinskimi viri, kar omogoča delo z večjimi skupinami.

### Koučing

Koučing z udeleženci, ki niso v formalno profesionalnem ali organizacijskem stiku. Udeleženci lahko prihajajo iz podobnih ali različnih profesij ali profesionalnih področij.

## 8. Interna/eksterna supervizija/koučing

### Supervizija

Interna supervizija je supervizija znotraj organizacije s strani člana organizacije.

Eksterna supervizija je supervizija neodvisnega supervizorja, ki ni odgovoren za delo supervizantov in ne opravlja funkcije nadzora dela supervizantov.

### Koučing

Interni koučing je koučing znotraj organizacije s strani člana organizacije.

Eksterni koučing je koučing s strani neodvisnega kouča, ki ni odgovoren za delo ali nadzor koučirancev.

## 9. Intervizija/Vrstniški koučing

### Supervizija

Nanaša se na specifično obliko supervizije, ki se izvaja med kolegi. Nima stalnega supervizorja, ker se člani skupine menjujejo v vlogi supervizorja in si na ta način med seboj zagotavljajo supervizijo. Vsi člani so odgovorni za supervizijski proces.

Sinonimi: vrstniška supervizija, kolegialna supervizija.

### Koučing

Nanaša se na specifično obliko koučinga, ki se izvaja med kolegi. Člani skupine se menjujejo v vlogi kouča in si na ta način med seboj zagotavljajo koučing.

Sinonimi: intervizija, kolegialni koučing.

## 10. Supervizija vodenja / Koučing vodenja

### Supervizija

Supervizija posebnih nalog, ki jih zahtevajo vodilne funkcije/vloge v javnem in neprofitnem sektorju. Osredotoča se na učinke in stališča vodstva. Priporočljivo je, da ima supervizor vsaj nekaj osebnih izkušenj in znanj s področja organizacije in menedžmenta.

Drug pristop, ki se aplicira v javnem, neprofitnem in profitnem sektorju, uporablja bolj običajen termin koučing.

Drugačne pristope imajo voditelji kot posebna ciljna skupina; oblika je konceptualizirana kot individualna ali skupinska supervizija.

Različni pristopi se prekrivajo glede na supervizantove potrebe kot tudi glede na nacionalne ali metodološke koncepte supervizije.

V vsakem primeru voditelji zahtevajo dobro reflektiran odnos do moči in avtoritete, kot tudi način ukvarjanja z njima.

### Koučing

Koučing vodenja se lahko razume na tri različne načine:

- Koučing subjekta vodenja.
- Koučing profesionalcev z menedžerskimi nalogami v organizacijski hierarhiji.
- Koučing višjega menedžmenta in članov uprave. Imenuje se tudi koučing (najvišjih) izvršnih funkcij.

## 11. Metasupervizija

Supervizija, ki jo supervizor uporablja za razvijanje svojih veščin in za to, da ima svoj prostor za refleksijo svojega dela kot supervizorja.

Sinonim: supervizija supervizije.

## 12. Organizacijska supervizija / Organizacijski koučing

### Supervizija

Prispeva k učinkovitemu funkcioniranju organizacije. Odvija se v rednih in superviziranih kontaktih nadrejenih in podrejenih in članov profesionalnih timov.

Poudarek je na refleksiranju odnosa med timom in širšim organizacijskim okoljem, osvetlitvi položajev moči in na institucionalnem in subjektivnem razumevanju vlog in nalog.

Ta pristop organizacijske supervizije prispeva k organizacijski kulturi.

Podobne vrste:

Organizacijsko svetovanje je skupen pojem za vse intervence profesionalnega vodenja, ki so usmerjene na organizacije, ali njihove dele, da bi se trajnostno spremenile razvile ali stabilizirale. Osredotoča se, v nasprotju s supervizijo in koučingom, na organizacijo z njeno strukturo in komunikacijo, manj na ljudi.

Razvoj organizacij je posebna oblika organizacijskega svetovanja, ki zajame nepristranske osebe in zaposlene v proces razvoja.

### Koučing

Pomeni integralni del koučing pristopa. Cilja na spremembo, ki je povezana z organizacijami kot kompleksnimi sistemi. Ta pristop je bil nedavno razvit.

Značilnosti so sledeče:

- motivira ga povpraševanje in se izvaja neposredno v delovni situaciji;
- kouč ima facilitativno vlogo in začne s klientom (sistemom);
- je interaktiven in akcijsko orientiran pristop;
- individualni in timski koučing sta usmerjena na organizacijo kot dominantni sistem, v katerem koučiranci delujejo.

## 13. Timska supervizija/Timski koučing

### Supervizija

Supervizija s timi.

Tim sestoji iz skupine ljudi, ki so povezani s skupnim namenom. Timi so posebej primerne za izvajanje nalog, ki so zelo kompleksne in imajo številne med seboj povezane naloge.

Supervizija se osredotoča na odnose v timu, meje v komunikaciji, timskimi vlogami, odnosi moči in tekmovalnosti, z vzdušjem v timu itn.

Anglosaksonski ali nizozemski pristop po navadi uporabljata izraz konzultacija organizacije.

### Koučing

Koučing s timi.

Tim sestoji iz skupine ljudi, ki so povezani s skupnim namenom. Timi so posebej primerne za izvajanje nalog, ki so zelo kompleksne in imajo številna med seboj odvisna opravila. Splošen cilj je boljše delovanje in učinkovitost tima.

Posebej pomembno je tripartitno pridobivanje informacij pri sklepanju pogodbe.

## Setingi

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

### 1. Osebni stik/ osebna navzočnost

#### Supervizija

Supervizor in supervizanti, kouč in koučiranci so osebno navzoči.

#### Koučing

Supervizor in supervizanti, kouč in koučiranci so osebno navzoči.

### 2. Skupina

#### Supervizija

Supervizija/koučing z udeleženci, ki niso v formalnem strokovnem ali organizacijskem stiku.

Udeleženci prihajajo iz podobnih ali različnih poklicev in strokovnih področij. Pristopi k številu supervizantov/koučirancev so različni, prav tako se razlikujejo glede na pogostost, intervale in število srečanj.

#### Koučing

Supervizija/koučing z udeleženci, ki niso v formalnem strokovnem ali organizacijskem stiku.

Udeleženci prihajajo iz podobnih ali različnih poklicev in strokovnih področij. Pristopi k številu supervizantov/koučirancev so različni, prav tako se razlikujejo glede na pogostost, intervale in število srečanj.

### 3. Organizacija

#### Supervizija

Supervizirati/koučirati organizacijo pomeni delati s sistemom, ki ga sestavlja mnogo delov, kot na primer posamezniki, timi, vodje, stranke, ponudniki, struktura, kultura/kulture, formalni in neformalni odnosi, itd.

Delo je osredotočeno na proces in izrazito povezano z vodstvom. Med procesom se sprejme odločitev glede na dogovorjeni cilj in o tem, kateri deli sistema naj bodo vključeni v proces.

#### Koučing

Supervizirati/koučirati organizacijo pomeni delati s sistemom, ki ga sestavlja mnogo delov, kot na primer posamezniki, timi, vodje, stranke, ponudniki, struktura, kultura/kulture, formalni in neformalni odnosi, itd.

Delo je osredotočeno na proces in izrazito povezano z vodstvom. Med procesom se sprejme odločitev glede na dogovorjeni cilj in o tem, kateri deli sistema naj bodo vključeni v proces.

### 4. Na daljavo / po spletu / novih medijih / telefonu

#### Supervizija

Novi mediji se uporabljajo, da se izvede celoten supervizijski/koučing proces ali le njegov del.

#### Koučing

Novi mediji se uporabljajo, da se izvede celoten supervizijski/koučing proces ali le njegov del.

### 5. Individualno

#### Supervizija

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.

#### Koučing

Diadna oblika koučinga, en kouč in en klient.

Pristopi se razlikujejo glede na pogostost, intervale in število srečanj.

Včasih se izvede le eno srečanje. Trajanje procesa koučinga se razlikuje glede na potrebe in želje udeležencev.

### 6. Tim

#### Supervizija

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.

#### 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.



## Metode

Metode so specifične tehnike, ki pospešujejo proces za supervizante in kliente, da bi izboljšali interakcijo med osebami, njihovim delom in organizacijo.

### 1. Ustvarjanje stabilnega delovnega odnosa

#### Supervizija

Da bi okrepili 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.

#### Koučing

### 2. Sklepanje dogovorov

#### Supervizija

Pred začetkom procesa supervizije/koučinga pomembni udeleženci sprejemajo odločitve in sklenejo pogodbo (med supervizorjem/koučem, supervizanti/koučiranci in organizacijo). Odločitve se sprejmejo glede na različne vloge, odgovornosti in pričakovanja udeležencev, glede na finančne pogoje, pravila zaupnosti, pomembne vidike organizacije, evalvacijo in rezultate. Rezultat dogovarjanja je jasen delovni dogovor, ki je okvir za supervizijski/koučing odnos in je osnova za zagotovitev kakovosti.

#### Koučing

### 3. Dialog

#### Supervizija

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/kliente vabijo k razumevanju situacije, v kateri so se znašli. Vprašanja spodbujajo prevzemanje odgovornosti in pripomorejo k razreševanju problemov. Raznolike kreativne tehnike pospešujejo dialog.

#### Koučing

### 4. Evalvacija procesa

#### Supervizija

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

#### Koučing

### 5. Širjenje teoretičnega znanja

#### Supervizija

Supervizanti/koučiranci ter supervizorji/kouči se pogovarjajo o teoretičnih konceptih, ki se nanašajo in so povezani s konkretno situacijo supervizantov/koučirancev, in tako poglobljajo svoje teoretično znanje ter delujejo bolj smiselno.

#### Koučing

## 6. Povratna informacija

### Supervizija

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.

### Koučing

## 7. Osredotočanje na probleme

### Supervizija

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

### Koučing

Ko se pojavijo akutni problemi in se tesnoba okrepi, se kouč zaveda, da se občutja tesnobe in negotovosti pojavijo le za kratko obdobje zaradi spoznanja, da je aktivnost ali sprememba nujno potrebna. Ključni element je premik od besed in spoznanj do novih in neznanih aktivnosti.

## 8. Merjenje učinkov

### Supervizija

Glej evalvacija.

### Koučing

Zunanji kazalniki učinkovitosti in notranji kazalniki uspeha so del procesa koučinga od začetka, z namenom da merijo spremembe in krepijo zaupanje.

## 9. Meta-komunikacija

### Supervizija

Komunikacija o različnih vidikih komunikacije kot na primer vsebina, odnos, pozivi ter verbalno in neverbalno izražanje samorazkrivanja. Sinonimi: komunikacija drugega reda, komunikacija o komunikaciji.

### Koučing

## 10. Meta refleksija

### Supervizija

Refleksija o rezultatu in procesu refleksije (refleksija dvojne zanke) je usmerjena v poglobljeno razumevanje profesionalnega odnosa med klientom in strokovnjakom/supervizantom, tako da strokovno reflektira o sebi, klientu in njunemu odnosu.

### Koučing

Refleksija o procesu refleksije, odnosu in rezultatu je pomembna kompetenca koučev. Meta refleksija ni eksplicitno in redno uporabljena kot metodološko sredstvo v koučingu.

## 11. Moderiranje procesa

### Supervizija

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

### Koučing

## 12. Refleksija

### Supervizija

Refleksija je osnovna metoda učenja in razvoja v superviziji. Refleksija na lastne misli, potrebe in občutja okrepi supervizijski odnos.

Glej tudi ključne lastnosti pod pojmom refleksija.

### Koučing

Refleksija je ena izmed mnogih metod učenja in razvoja v koučingu. Refleksija na lastne misli, potrebe in občutja okrepi odnos v koučingu. Za pospeševanje refleksije in samoanalize se uporabi določena orodja.

## 13. Uporaba empatije

### Supervizija

Uporaba empatije je način prepoznavanja supervizantovih čustvenih stanj in način separacije supervizorjevega čustvenega odziva na »tisto, kar pride od supervizantov«. Zavedanje (kontra) transferja in lastnih skrbi je naslednji korak do dajanja povratne informacije supervizantom, ki lahko pospeši njihov razvojni proces.

### Koučing

Empatija je način prepoznavanja čustvenih stanj koučirancev. Usmerjena je k razumevanju sveta koučiranca z njegove perspektive.

## 14. Skupinski proces

### **Supervizija**

Obseg uporabe skupinskega procesa v superviziji je odvisen od teoretskega pristopa supervizorja. Supervizijske skupine so pomembne za procese učenja in samozavedanje supervizantov zaradi povratnih informacij skupine na vsebinski in odnosni ravni.

Supervizor lahko uporabi skupinski proces, da odkrije in osvetli »paralelni proces«, ko supervizijski odnos »tukaj in zdaj« zrcali odnos med supervizanti in njihovimi klienti.

---

### **Koučing**

Obseg uporabe skupinskega procesa v koučingu je odvisen od teoretskega pristopa kouča. Koučing skupine so pomembne za procese učenja in samozavedanje klientov zaradi skupinskih povratnih informacij na vsebinski in odnosni ravni.

## 15. Uporaba hipotez

### **Supervizija**

Komuniciramo lahko le z izmenjevanjem domnev, kar je bistvena sestavina reflektiranja.

Z izmenjevanjem pogledov/hipotez glede določenega odnosa ali vprašanja, osebe soustvarijo vzorce razumevanja, ki ponavadi vključujejo nove perspektive. Supervizor/kouč prav tako lahko uporabi hipoteze kot idejo o potrebah skupine ali supervizanta/koučiranca, ki potem vplivajo na nadaljnje intervencije supervizorja/kouča. V tem primeru supervizor/kouč ne govori nujno o svojih hipotezah s člani skupine.

---

### **Koučing**

# Dosežki supervizije / koučinga

Dosežki opisujejo učinek supervizije/koučinga na superviziranega/koučiranca.

## 1. Višja kvaliteta dela

### Supervizija

Pomeni spremembo v razmišljanju in ravnanju supervizanta. Učinki supervizije se odražajo 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.

### Koučing

Koučiranec se uspešno spopada z novim delovanjem in vedenjem. Učinek koučinga je viden na strokovnem in včasih tudi na osebnem področju. Koučiranec lahko ozavešči nove potrebe in želje po spremembah.

## 2. Razjasnjevanje vlog in funkcij v organizaciji

### Supervizija

Razjasnjevanje formalnih aktivnosti, ki so bile dogovorjene in podane na organizacijskem nivoju. Razjasnjevanje vlog v smislu vedenjskih vzorcev in socialnih vidikov med osebami.

### Koučing

Koučiranci se začnejo zavedati svoje vloge, prispevka in omejitev v organizacijah. Po potrebi skušajo spremeniti vedenje ali zamenjajo pozicijo.

## 3. Učinkovito razreševanje konfliktov in kontradikcij

### Supervizija

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

### Koučing

Z reflektiranjem in analiziranjem konfliktov in kontradikcij z različnih vidikov nato pa še s preizkušanjem različnih vedenj koučiranci razvijejo učinkovitejše strategije za soočanje z njimi.

## 4. Učenje

### Supervizija

V superviziji je učenje rezultat samoorganizirnega procesa, v katerem je supervizirani oblikoval refleksiven prostor zase in s tem:

- bolje razume celovitost aktualnih situacij,
- bolje razume organizacijske težave in jih lažje vključi v svoje osebne cilje,
- razvija svoje sposobnosti odločanja s pomočjo samorefleksije.

### Koučing

Učenje je razumljeno kot dinamičen proces za soočanje z različnimi situacijami.

## 5. Novi vpogledi

### Supervizija

Supervizija vodi supervizanta k novim vidikom razmišljanja o pomembnih situacijah na delu, o svojih zmožnostih, možnostih in odgovornostih. Ohrabri supervizanta, da raziskuje in spremeni razumevanje poklicnih odnosov, procesov in vedenja v skladu s tem razumevanjem.

### Koučing

Kouč spodbuja premike v razmišljanju, tako da se razkrivajo sveže perspektive. Razvoj novih vpogledov je pomemben dosežek koučinga. Treba je razlikovati med vpogledi v zunanje pogoje in okvirje, vpoglede v druge in v samega sebe.

## 6. Koristi za organizacijo

### Supervizija

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.

## 7. Preprečevanje in zmanjšanje stresa

### Supervizija

Supervizija / koučing zagotavljata osebno in strokovno pomoč in podporo, ki omogočata krepitev osebne in poklicne vloge v organizaciji. To preprečuje in zmanjšuje tveganje neugodja in stresa. Zaradi tega se lahko okrepi odpornost na strokovnem področju.

### Koučing

## 8. Profesionalni razvoj

### Supervizija

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

### Koučing

## 9. Upravljanje kakovosti

### Supervizija

Supervizija / koučing ohranja ali izboljšuje strokovno usposobljenost posameznika in razjasnjuje delovne postopke in standarde v dobrobit klienta.

### Koučing

## 10. Samozavedanje

### Supervizija

Vpliva na supervizantov razvoj zavedanja samega sebe, svojih stališč in teženj, da bo lahko delal profesionalno. Samozavedanje je moč doseči s kontinuirano vajo samorefleksivnih spretnosti.

### Koučing

Koučing je vaja v razumevanju in spreminjanju samega sebe.

## 11. Dobro počutje / zdravje

### Supervizija

Supervizija zagotavlja duševno sprostitvev in obnavljanje energije na zahtevnem delovnem mestu. Pomemben vidik supervizije je prepoznati in sprejeti občutke supervizanta ter prepoznati in reflektirati nezdružive vzorce. Supervizija je način skrbi za lastno zdravje.

### Koučing

Koučing dela na predpostavki, da so vse človekove dejavnosti usmerjene k dobremu počutju. Dobro počutje je odvisno od: celovitosti, moči, spretnosti in potenciala, notranje modrosti, osebnostnega in poklicnega razvoja ter odgovornosti. Cilj koučinga je maksimiranje osebnih in strokovnih potencialov koučiranega, kar se doseže s preoblikovanjem prepričanj, vrednot, osebnosti in identitete.

Uporabljeni viri za pripravo pojmovnika.


- Abdul-Hussain, S. (2012): Genderkompetenz in Supervision und Coaching, VS Verlag Wiesbaden .
- Ajduković, M. & Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu./Supervision in psychosocial work*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. (University textbook, pp. 383)
- Ajduković, M., Cajvert, Lj., Kobolt, Žižak, A. (2012). Obilježja metasupervizora iz perspektive supervizanta i metasupervizora. 3. *Hrvatska konferencija o superviziji. Postignuća i izazovi razvoja supervizije*. Opatija, 18. do 20. travanja 2012. Knjiga sažetaka, 26.
- Ajduković, M., Urbanc, K. (2010). Supervision as a safety net. In: Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (Eds.) *Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe*. Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/Zuyd University of Applied Science, 114-133.
- Ambroš-Kiš, R., Cimperman, R., Fajdetić, M., Kazija, M., Lišteš, S., Marunčić, S., Miletić, L., Milić, V., Ništ, M., Ozorlić-Dominić, R., Petljak-Jakunić, B., Požnjak-Malobabić, A., Skelac & M., Vidović, T. (2009). *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju./Integrative supervision in educational system*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Andersen, T. (1996). *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge*. Verlag Modernes Lernen.
- Bastaić, Lj. (2007). Supervizija i interpersonalna neurobiologija- kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta/ Supervision and interpersonal neurobiology- how the supervisory relationship changes the supervisor and supervisees. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work* , 14 (2), 453-463.
- Belardi, N. (2009). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C.H. Beck, 3. Ed.
- Berg, E. M. (2004/2012). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. 2a uppl.* Lund: Studentlitteratur.
- Bergknapp, A. (2009): *Supervision und Organisation – Zur Logik von Beratungssystemen*. Wien: facultas.wuv
- Bernler, G. & Johnsson, L. (1985/2000). *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije/ Supervision as a way to develop self-confidence and the ability to cope with confrontation. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 443-452.
- Boalt Boéthius, S., Ögren, M-L. (2000). *Grupphandledning Den lilla gruppen som forum för lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Boalt Boéthius, S., Ögren, M-L. ( 2012). *Möjligheter och utmaningar i grupphandledning. Teori och verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Cajvert, L. (2009). Nesvjesni procesi u superviziji terapijskog rada. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 67-89.
- Cajvert, L.(1998). *Behandlarens kreativa rum. Om handledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Curriculum Chr. Rauen Coaching, <http://www.rauen.de/christopher-rauen.htm>, 30. 05. 2012
- Curriculum Katholische Stiftungsfachhochschule Munich, <http://www.ksfh.de/weiterbildung>, 30. 05. 2012
- Curriculum Tops Munich-Berlin e.V., [www.tops-ev.de](http://www.tops-ev.de); 30. 05. 2012
- Curriculum Trainingsprogramma Coaching Alba Academie (2013)
- Curriculum Trainingsprogramma Coaching Hanze Hogeschool Groningen (2013)
- Curriculum Trainingsprogramma Supervisekunde Hanze hogeschool Groningen (2008).
- Curriculum, Lehrgang: Systemische Supervision (2013), Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision (ASYS)
- Čaćinović Vogrinić. G. (2009). Supervizija u socijalnom radu: su-stvaranje supervizije kroz suradni odnos. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva./Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 67-89.
- DBVC, <http://www.dbvc.de>, 30. 05. 2012
- DGSF, [www.dgsf.de](http://www.dgsf.de), 30. 05. 2012
- DGSv, [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de), 30. 05. 2012
- Doppler, K., Lauterburg, Ch.(2007): *Change Management*. Campus.
- DVC, <http://www.coachingverband.org>, 30. 05. 2012

- Edding, C., Schattenhofer, K. (Hg). (2009). *Handbuch: Alles über Gruppen*. Weinheim/Basel .
- Fatzer, G., Rappe-Geiseke, K., Looss, W. (1999). *Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung)*. Edition Humanistische Psychologie.
- Fagerström, K., Karvinen-Niirikoski, S.(2013). *What makes social work "systemic"?* In: STEP-Manual,
- Geissler, Karlheinz, A. (1996). Szupervízió a modernben – modern szupervízió. In: Norbert Lippenheimer (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica.
- Gjerde, S. (2007/2012). *Coaching vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteraturen.
- Göncz, K. (2003): *ELTE TTK szupervizor szakirányú továbbképzésének szakindítási kérelme*.
- Gordan, K. (1992). *Psykokoterapihandledning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution*. Stockholm: Natur och Kultur. Stockholm
- Gotthardt-Lorenz, A. (2000). Die Methode Supervision – eine Skizze. In Pühl, H. (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung*. (S. 55 – 69). Opladen: Leske und Budrich.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009). Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In Pühl, H.(Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gotthardt-Lorenz, A., Hausinger, B., Sauer, J. (2009). Die supervisorische Forschungskompetenz. In Pühl, H. (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3*. Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Gotthardt-Lorenz, A. (1994 und 2000). „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionen. In Pühl, H. (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 2* (S. 365-379). Berlin: Edition Marhold.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Grundel, U. (red) Arvas, A.: *Resa in i ett samtal. Coachning på gestaltiskt vis*.
- Haan, E. de (2004). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de (2008). *Relational coaching*. Chichester West Sussex: John Wiley & sons
- Hamreby, M. (2004). Tankar om det sårbara förståndet och att försöka bevara förståndet. I Wrangsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Hamreby, M. (2004). Tankar om det sårbara förståndet och att försöka bevara förståndet. I Wrangsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Hausinger, B. (2007). Zur Wirkungsforschung in der Supervision. In: *Supervision*, 1.2007, S. 50-54.
- Hausinger, B. (2008). *Wirken und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten*. Hrsg: DGSv. 2. überarbeitete Auflage, kassel university press.
- Hilmarsson, H. T.(2012). *Coachingtrappan, en handbok i att coacha och motivera resultat*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofsten, G., Sundberg, E M. (2004). Handledning – ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Höjer, S., Beijer, E., Wissö, T. (2007). *Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg*. Göteborg: FoU/Väst Rapport 1:2007.
- [http://coachszele.hu/media/Lapszamok/MC\\_2013\\_1.pdf](http://coachszele.hu/media/Lapszamok/MC_2013_1.pdf), March 2, 2013
- <http://szupervizio.webs.com>, Febr 20, 2013
- <http://www.coachutbildning.se/Coachetik.html>
- <http://www.emccouncil.org/> Date of visit: 16<sup>th</sup> of May 2013
- <http://www.szupervizio.eoldal.hu>, Febr 20, 2013
- <https://nl.wikipedia.org/wiki/Coaching> Date of visit: 16th of May 2013
- Judy, M.Tango tanzen. Psychoanalytische und systemische Konzepte zu Übertragung & Gegenübertragung. In : *Brush up your Tools*.
- Knopf,W. (2008). *Life Long Learning: Eine politische und praktische Chance für Supervision und Coaching*. BSO Journal (2008)1:21-22. Bern.
- Knopf,W., I.Walther (Hg.)(2010). *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching*. Wien: Falcultas
- Knopf,W., Roos,S.de (2009) The Advancement of Supervisory Learning. Science, Profession or Practical Wisdom. A dialogue between Wolfgang Knopf and Sijtze de Roos. *Supervision* (2009),1:23-28. Weinheim: Beltz
- Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova / Teamwork and supervision of teams. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 367-386.
- Korman, J. (2002). Lösningfokus i handledning. I Söderquist, M. (red) (2002) *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm. Mareld.
- Korman, J. (2002). Lösningfokus i handledning. I Söderquist, M. (red) (2002) *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.

- Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek strategisch coachen*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Luif I. (Hrsg.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac.
- Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada/ Developing a relationship in supervision of psychosocial work. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 217-244.
- Michels, H., Looss, W. (2006). *Unter vier augen. Coaching für Manager*. EHP – Organisation
- Migge, B.(2005). *Handbuch Coaching und Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Milowiz, W. (2009). *Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld*. Vandehoek & Ruprecht.
- Mohr, G. (2006). *Systemische Organisationsanalyse*. EHP (2009).
- Möller, H. (2001). *Was ist gute Supervision?* Klett-Cotta.
- Möller, H., Hausinger, B.(2009). Quo Vadis Beratungswissenschaft? VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moltke, H. V. och Molly, A. (red). (2011). *Systemisk coaching en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Münch, W. (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision: Konzeptualisierung und Praxisreflexion*. Brandes und Apses.
- Näslund, J., Ögren, M-L. (red).(2010). *Grupphandledning. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsområden*. Lund: Studentlitteratur.
- Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung, UTB.
- Olson, H., Arnoldsson, Ch. (2010). *Samtal kring handledning. Erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Pechtl, W. (1995). *Zwischen Organismus und Organisation, Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte*. Veritas, 1995, zit. nach Tippe/Jakob, oe263, 2012, unveröffentlichtes Manuskript.
- Pertoft, M., Larsen, B. (2003). *Grupphandledning med yrkesverksamma i människovård*. Stockholm: Liber.
- Petitt, B. (2002). Reflektion. I Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Petzold,H. (2005). *Supervision in der Altenarbeit*. Junfermann: Paderborn.
- Petzold,H. (2005f). „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien.
- Petzold, H. (1998). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung: Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Junfermann Paderborn.
- Pol, I.G.M. van (2012). *Coachen als professie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Praag-van Asperen, H.M. van en Praag, Ph.H. van (2000). *Handboek supervisie en intervisie*. Leusden: De Tijdstroom.
- Pühl, H. (2012). *Handbuch der Supervision 3. Wissenschaftsverlag Spiess*.
- Pühl, H. (Hg.): *Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch*, 3. Leske u. B., Vlg., L. (2012)
- Rappe-Giesecke, K. (2009). *Supervision für Gruppen und Teams*. Heidelberg: Springer, 4.ed.
- Rappe-Giesecke, K. (1999). Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard u. a.: *Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung)*. Edition Humanistische Psychologie.
- Rittershausen, K. (2010). Coaching, empowerment and health. A literature review Examensarbete i Folkhälsovetenskap, C- nivå, 15 hp VT 2010 Högskolan i Skövde: Institutionen för vård och natur.
- Sárvári, Gy. (1996). Az európai és az angolszász szupervíziós gyakorlat néhány eltérése a szupervízió folyamattanulásának tükrében. In: Louis van Kessel, Sárvári György (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica.
- Schattenhofer, K. (2009): Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen, in: Edding/Schattenhofer (Hg) (2009). *Handbuch: Alles über Gruppen*. Weinheim/Basel.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. I Wranngsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Steinhardt, K. (2005). *Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession? Zur historischen, professionstheoretischen und empirischen Fundierung von psychoanalytisch orientierter Supervision*. Psychosozialer Verlag Gießen.
- Stiwne, D (red). (1993). *Perspektiv på handledning i psykoterapi och avgränsade områden*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Stumpf, S., Thomas, A. (Hrsg.) (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Hogrefe.



- Tatschl, S. (2009). Reflektiranje – ključna kompetencija u superviziji. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66.
- Tatschl, S. (1997). Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von Sozialen Organisationen. In: Luif I. (Hrsg.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac.
- Tippe, A. (2008). *Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen*. Carl-Auer-Verlag.
- Tomić, V. (2011). Razine odgovornosti u supervizijskim odnosima/ Levels of responsibilities in supervision relationships. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 245-280.
- Tuđa Družinec, Lj. (2011). Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama/ Influence of professional experience of supervisor and context to the supervision process to helping professions. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 333-363.
- Tveiten, S. (2010). *Yrkesmässig handledning – mer än ord*. Lund: Studentlitteratur. Lund.
- Vad är coaching? [http://www.coachstjarnan.se/vad\\_ar\\_coaching.php](http://www.coachstjarnan.se/vad_ar_coaching.php)
- Van Kessel, L. (2007). Coaching, a field for professional supervisors. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 387-431.
- Van Kessel, L., Fellermann, J. (2000). Supervision and Coaching in a European Perspective. Proceedings of the ANSE-Conference 2000, [www.anse.eu](http://www.anse.eu), June 2013.
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj./Models of adult learning and professional development. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 283- 310.
- Weigand, W. (2012). Beitrag der Zeitschriften zur Professionalisierung von Supervision – Felderkundungen. In: *Forum Supervision*, Heft 40, Oktober 2012
- Weigand, W. (2011). Organisation verstehen. In: *Supervision*, 01/2011
- Weigand, W. (2009). Methodenfetischismus und Angstabwehr. In: Harald Pühl (Hrsg), *Handbuch der Supervision 3*, Berlin 2009.
- Weigand, W. (2006). Neue Herausforderungen an die Profession Supervision. In: *Supervision*, 01/2006.
- Wendel, Bengt; <http://keycoaching.net/coach/om-coaching/>
- Wikberg, E.: *Organisering av en ny Marknad- en studie av den Svenska coachningsmarknaden*. Score; Stockholm: Stockholm centre for organizational research.
- Wikipedia.de: “Supervision”, <http://de.wikipedia.org/wiki/Supervision>, 30.05.2012
- Wikipedia: “Coaching”, <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 30.05.2012
- Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Carl-Auer-Systeme.
- Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledledning. I Söderquist, M. (red) (2002) *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledledning. I Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Wrangsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Wrangsjö, B. (red). (2004). *Att utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu/Interpersonal communication in professional context*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.
- Žorga, S. (2009). Specifičnosti učenja u superviziji. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva./Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66.



**ECVision.  
Evropski pojmovnik  
supervizije in koučinga**

September 2015