



ECVision.
**En europeisk referensram
för kompetenser inom
handledning och
coachning**

ECVision. En europeisk referensram för kompetenser inom handledning och coachning

Den här produkten har finansierats med stöd från Europeiska kommissionen.

Publikationen återger endast författarnas synsätt, och kommissionen kan inte hållas ansvarig för hur informationen i den eventuellt kan komma att användas.

Den här referensramen har skapats som en del i det nyskapande utvecklingsprojektet "ECVision. Ett europeiskt system för jämförbarhet och validering av kompetenser inom handledning" inom ramen för Leonardo-programmet (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP). Innehållet i referensramen för kompetenser är resultatet av det gemensamma arbete som utförts av ECVision-partnerna Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Österrike), Association of National Organizations for Supervision in Europe (Förbundet för nationella handledningsorganisationer i Europa, ANSE), Rådet för europeiska chefer och specialister (EUROCADRES), TOPS München-Berlin e.V. (Tyskland), Göteborgs universitet (Sverige), Zagrebs universitet (Kroatien) och CoachKwadraat (Nederländerna).

Författare:

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

Redaktör och medieägare: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlgasse 50, A – 1090 Wien.

Vd: Mario Rieder. Projektsamordnare: Michaela Judy.

Innehållsförteckning

ECVision. En europeisk referensram för kompetenser inom handledning och coachning	2
ECVisions ordlista för handledning och coachning	5
Blooms taxonomi	5
Europeisk referensram för kvalifikationer	5
Yrkesidentitet	8
Professionellt förhållningssätt	8
Etik	11
Etiskt uppförande	11
Kvalitetsutveckling	12
Perspektiv på person, arbete och organisation.....	14
Professionellt uppförande.....	16
Bygga upp en professionell relation.....	17
Avtalsskrivning	17
Strukturera processen	18
Utvärdering	20
Facilitera utveckling	21
Facilitera professionell utveckling	21
Facilitera förändring	22
Facilitera lärande	22
Avancerad kommunikation	23
Använda sin egen kommunikationsstil professionellt	23
Hantera kommunikationsprocessen	23
Hantera kommunikationen person – arbete – organisation	25
Hantera spänningar, störningar och konflikter	25
Hantera mångfald	26
Medvetenhet om mångfald	26
Hantera makt, hierarkier och diskriminering	26
Behärska format, tekniker och metoder	27
Arbeta i olika format	27
Använda metoder och tekniker	28

Förord

Referensramen för kompetenser med tillhörande kompetensmatris är den andra nyckelprodukten från projektet ECVision. *Ett europeiskt system för jämförbarhet och validering av kompetenser inom handledning*, som finansieras via Leonardo – nyskapande utvecklingsprojekt.

I den första produkten, ECVisions ordlista, identifieras de termer som karakteriserar handledning och coachning i enlighet med den tillgängliga litteraturen.

Nu går vi vidare från att definiera dessa grundläggande begrepp till beskrivningar som bygger på läranderesultat. Målet är/var att förstå vilka inlärningssteg en person måste behärska för att kunna anses vara en kvalificerad handledare/coach.

I enlighet med kriterierna i den europeiska referensramen för kvalifikationer definierar vi läranderesultat som det en student förväntas veta, förstå och kunna göra när en lärandeprocess avslutats. (Jfr CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4; www.cedefop.europa.eu/%2Ffiles/%2FUsing_learning_outcomes.pdf, s.12)

Ordlistan och referensramen är oskiljaktigt sammanlänkade, eftersom den senare bygger på de nyckeltermer som vi tidigare har definierat. Därför är de metoder som använts för att ta fram de båda dokumenten tätt sammanflätade.

När det gäller referensramen för kompetenser har vi använt tre olika strukturer/koncept som metodologiska riktlinjer:

- ECVisions ordlista
- Blooms taxonomi
- Den europeiska referensramen för kvalifikationer.

Nedan förklarar vi hur dessa koncept har påverkat referensramen för kompetenser.

ECVisions ordlista för handledning och coaching

Vi har använt de centrala egenskaperna och metoderna från ordlistan som utgångspunkt. Därför hittar du relevanta definitioner för alla de kompetenser som krävs om du följer de markerade hyperlänkarna som finns i vissa stycken.

Blooms taxonomi

Vi har använt (och anpassat i enlighet med europeiska standarder) Blooms taxonomi för att beskriva handledarens/coachens läranderesultat och kompetenser. (Jfr D. Kennedy, Å. Hyland och N. Ryan (2009). *Writing and Using Learning Outcomes: A Practical Guide*

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

Både Blooms kognitiva och affektiva taxonomier kan i viss mån tillämpas på de uppgifter som handledare/coacher har att utföra. Vi har använt båda taxonomierna och tagit hänsyn till att de färdigheter som krävs i allmänhet syftar till att vidga handlingsfältet för andra, nämligen de handledda/coachade.

Europeisk referensram för kvalifikationer

Vi använde den europeiska referensramen för kvalifikationers struktur för att beskriva kunskaper, färdigheter och prestationer i relation till de olika kompetenserna.

Med **"kompetens"** avses de väsentliga, nödvändiga egenskaper som utmärker handledning och coaching.

Med **"kunskap"** avses de fakta, principer och teorier samt den praktiska kunskap som handledningsarbetet baseras på.

Med **"färdigheter"** avses den kognitiva och praktiska förmågan att tillämpa denna kunskap för att handleda eller coacha på ett effektivt sätt.

Referensramens själva kärna är beskrivningarna av **"prestationer"**. Vi anser att kompetensbeskrivningar, om de ska vara verkligt meningsfulla, måste åtföljas av detaljerade beskrivningar av motsvarande beteenden. Med fokus på prestationskriterier har vi formulerat

läranderesultat som ska kunna observeras som distinkta beteenden hos handledarna/coacherna. Det gäller också de läranderesultat som förväntas av studenter som deltar i kvalificerad utbildning inom handledning och coachning.

Genom att tydligt fokusera på beskrivningar av observerbara beteenden kan vi definiera läranderesultat på ett mycket bättre sätt. Detta fokus fungerar som en riktlinje och ger en transparent kommunikation både när det gäller självbedömning och bedömningar som görs av andra kvalificerade personer.

Referensramen för kompetenser kan sätta en ny standard i kontrast till den terminologiska förvirring som verkar råda inom professionell handledning och coachning i Europa.

Det är nu avsevärt mycket lättare att avgöra om en person lever upp till prestationskriterierna, dvs. om han eller hon faller inom ramen för det som i referensramen för kompetenser betraktas som expertis, oavsett om han eller hon kallar sig coach eller handledare.

Tack vare användningen av den europeiska referensramen för kvalifikationers struktur stödjer referensramen för kompetenser inom handledning och coachning på flera sätt olika aktörer i den professionella gemenskapen:

- Nationella föreningar för handledning och coachning kan beskriva sina standarder i form av läranderesultat. På lång sikt blir det med standarder baserade på läranderesultat enklare att integrera handledning och coachning i de olika nationella referensramarna för kvalifikationer.
- Även yrkesutbildningsanordnare inom handledning och coachning kan dra nytta av referensramen när de beskriver sina utbildningsplaner med hjälp av läranderesultat. Det ger en utgångspunkt för jämförelser mellan utbildningsprogram på universitet och i privata yrkesutbildningar.
- På europeisk nivå kan referensramen användas för att skapa ett europeiskt yrkeskort för handledare och coacher.

Den här referensramen för kompetenser är inget auktoritativt rättesnöre, men utgör ett viktigt europeiskt bidrag på en arbetsmarknad som förändras i snabb takt. Den bidrar till



Finansierat av Europeiska kommissionen – mars 2015



vidareutvecklingen av teori och praktik inom handledning och coaching i Europa genom att göra relevanta frågor och resultat mer transparenta och jämförbara.

Yrkesidentitet

Det här begreppet förutsätter att handledaren/coachen har en uppfattning om sig själv som professionell, och relaterar till denna uppfattning på ett professionellt sätt. En yrkesidentitet är ett komplext och dynamiskt jämviktsförhållande där det personliga självet och de professionella kraven tvådimensionellt integreras i en ständigt pågående process.

Vidare utvecklas yrkesidentiteten genom samspel mellan det personliga självet och professionen. Begreppet innefattar också i en bredare kontext uppföljning av handlingar och aktiviteter i enlighet med rådande professionella kulturer och standarder.

Utvecklandet av en yrkesidentitet är ett av huvudmålen med handledares/coachers yrkesutbildning.

Professionellt förhållningssätt

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Reflektivitet	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> Omedvetna processer och relaterade teorier. Teorier om människans perception, kognition och emotioner. Kunskap om vikten av att dela olika professionella beteenden, erfarenheter, fakta, tankar och känslor. Kunskap om hur man reflekterar över sitt eget sätt att reflektera.	Ha ett tydligt och teoretiskt förankrat sätt att förhålla sig till omedvetna processer samt sätt att hantera dem på det personliga och professionella planet. Ha ett självreflekterande förhållningssätt till sina egna personliga och professionella attityder. Tillämpa tekniker för självreflektion. Uttrycka tankar och känslor på ett begripligt sätt.	Observera och artikulera egna erfarenheter, känslor, tankar och övertygelser. Känna igen indikationer på omedvetna processer och hantera dem. Utmana och ifrågasätta observationer. Nå insikter genom att ifrågasätta. Observera följderna av sitt eget agerande och ta ställning till om och hur man kan förändra sitt handlingsätt. Avgöra huruvida det i ett givet sammanhang är lämpligt att ge uttryck för sina egna insikter. Använda indikatorer för att uppmuntra till ett nytt perspektiv.

Integrera teori och praktik	Medvetenhet om sina egna övertygelser och implicita teorier.	Känna igen sina egna implicita teorier. Reflektera över egna erfarenheter av den handleddas/coachades roller eller liknande roller.	Artikulera egna övertygelser och implicita teorier. Reflektera över hur dessa kan påverka handlednings-/coachningsprocessen i en given situation. Avgöra om de egna erfarenheterna skulle kunna vara till stöd för den handledda/coachade.
	God allmän kunskap om de viktigaste teoretiska ramarna.	Hänvisa till andra teoretiska ramar.	Urskilja överlappningar, likheter och skillnader mellan olika teoretiska angreppssätt. Flexibilitet när det gäller att tillämpa olika angreppssätt på en specifik uppgift som uppkommer inom ramen för en handlednings-/coachningsprocess.
	Djupgående kunskap om minst en teoretisk ram (djuppsykologi, integrativ teori, systemteori, osv.)	Anpassa denna teori till de olika och motsägelsefulla situationer som kan uppstå inom ramen för en handlednings-/coachningsprocess.	Presentera teorin och dess tillämpning i olika sammanhang. Diskutera teorins möjligheter och begränsningar. Med lätthet tillämpa teoretiska insikter på olika situationer. Reducera komplexiteten i en given situation genom att hänvisa till den teoretiska ramen. Välja interventioner som reducerar komplexiteten för den handledda/coachade.
		Ifrågasätta relevansen hos specifika teoretiska insikter.	Betrakta teori som systematiskt tillämpade beskrivningar av erfarenheter. ("Kartan är inte landskapet".) Ta ställning till hur man som handledare/coach ska hantera dynamiken mellan sina egna implicita teorier (övertygelser, värderingar, antaganden som styr handlingar och beteenden samt hur individen väljer att förklara dem rationellt) och evidensbaserade vetenskapliga referenser.

		Förstå skillnaden mellan teori och metoder/tekniker.	<p>Organisera interventioner efter teoretiska och metodologiska överväganden.</p> <p>Använda tekniker från olika teoretiska inriktningar genom att tydligt urskilja de teoretiska (epistemologiska) grunderna.</p>
Tolerera tvetydighet	<p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tvetydighet och ambivalens som integrerade aspekter av människans villkor. • Tvetydighet och ambivalens som aspekter av professionellt arbete. • Social kognition. 	<p>Reflektera över personliga reaktioner och perceptioner även om de är kopplade till obehagliga insikter.</p> <p>Överväga resultaten av sin reflektion innan passande åtgärd vidtas.</p>	<p>Behålla kontakten både med sig själv och andra när motstridiga känslor, budskap och situationer uppstår.</p> <p>Stå ut med anspänning utan att söka omedelbar lindring eller snabba lösningar.</p> <p>Hantera situationer där oro, ångest eller förvirring uppstår.</p>

Etik

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Etiskt uppförande	<p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nationella och europeiska yrkesorganisationernas etiska riktlinjer. • Lagstiftningen på nationell och europeisk nivå. 	<p>Följa de nationella och europeiska yrkesorganisationernas etiska riktlinjer.</p> <p>Överväga etiska dilemman kopplade till handledda/coachade, deras organisationer och deras arbetsplatser.</p> <p>Anpassa sig till lagstiftningen på nationell och europeisk nivå.</p>	<p>Hantera makt, tillit och konkurrens på ett sådant sätt att den personliga och professionella integriteten och det personliga och professionella ansvaret kan upprätthållas.</p> <p>Respektera tystnadsplikten enligt lagstiftning och avtal.</p> <p>Anta en neutral hållning till alla parter.</p> <p>Bedöma sin egen roll i intressekonflikter och ta ställning till om den stämmer överens med ett etiskt förhållningssätt</p> <p>Identifiera de handleddas/coachades etiska dilemman och hantera dessa proaktivt.</p> <p>Hålla sig inom gränserna för handledning/coachning.</p> <p>Skilja mellan professionella, etiska och politiska frågor.</p>

Kvalitetsutveckling

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Säkerställa kontinuerlig professionell utveckling	Kunskap om relevanta kunskapsinstitutioner inom professionen.	Upprätta kommunikation med professionella nätverk.	Hålla sig uppdaterad om professionens föreningar, standarder och etiska riktlinjer. Använda ett professionellt förfarande för att hantera klagomål.
	Kunskap om metoder och tekniker för utvärdering.	Samla in information om hur effektivt det egna arbetssättet är. Tillämpa personlig, teoretisk, praktisk och tyst kunskap för att utvärdera och förbättra det egna arbetssättet.	Redovisa planerad utvärdering och förbättringar av det egna arbetssättet. Bearbeta resultaten av nyanserade utvärderingar tillsammans med parterna. Visa upp sitt arbete för kolleger/professionen.
	Kännedom om nya teorier, forskningsområden och metoder.	Granska idéer och perspektiv.	Regelbundet delta i kollegial handledning, handledning av handledning, coaching eller intervension. Regelbundet läsa facktidskrifter och facklitteratur.
Säkerställa kontinuerlig personlig utveckling	Kunskap om stress, utbrändhet och teorier om sekundär traumatisering. Kunskap om personliga starka sidor och begränsningar. Kunskap om egna livsmönster, sårbarheter och biologiska/fysiska reaktioner.	Känna igen personliga tecken på stress i ett tidigt stadium. Tillämpa metoder för egen stresshantering. Identifiera personliga behov med hjälp av en strukturerad hanteringsprocess.	Hantera stress på ett sätt som inte skadar andra. Identifiera sina egna behov, personliga resurser och begränsningar. Känna till och använda metoder för medveten reflektion och åtgärder för att hantera dem. Kunna identifiera egna biologiska/fysiska reaktioner och utforma hypoteser kring dem som en källa till information om pågående processer.

<p>Bidra till yrkesnormer och till professionens utveckling</p>	<p>Kunskap om den allmänna utvecklingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • i samhället, • inom organisationsteori och -praktik, • och inom de professionella diskurserna. 	<p>Bedöma det egna arbetets påverkan på handledda/coachade, organisationer och professionen.</p> <p>Delta i forskning.</p>	<p>Hålla sig uppdaterad om utvecklingen inom yrkesområdet.</p> <p>På ett proaktivt sätt diskutera yrkesnormer, forskning och utveckling inom professionen.</p> <p>Fungera som lärare, fortbildare, konsult, coach eller handledare för kolleger.</p> <p>Bidra till forskningen.</p> <p>Publicera artiklar eller böcker.</p>
--	--	--	---

Perspektiv på person, arbete och organisation

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Förhålla sig till olika personliga, professionella och organisationsmässiga värderingar och kulturer	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> Olika typer av organisationer och vad de innebär rättsligt och miljömässigt. Olika organisationsanalytiska begrepp. Olika former för vägledning inom organisationer och vilken funktion handledning/coaching fyller inom ramen för dessa. Parallellprocesser i organisationer. 	Känna till olika organisationstyper. Uppfatta konflikter mellan personliga och organisationella värden. Hantera värdekonflikter. Tillämpa organisationsanalytiska begrepp. Känna igen organisations-/professionskulturer. Uppfatta parallellprocesser i organisationer.	Klargöra på vilken nivå och i vilket format handledning/coaching sannolikt skulle ge önskat resultat. Uppmuntra handledda/coachade att utforska konflikter mellan personliga värden och organisationsvärden. Utforma förslag till handledning/coaching i enlighet med den typ av organisation det gäller och organisationens miljö och behov. Anpassa organisationsanalytiska begrepp till den föreliggande situationen, de handleddas/coachades behov, deras organisation och arbetsplats. Hjälpa personer på chefsnivå att analysera den organisationskultur de arbetar i. Informera handledda/coachade om resultat på ett tydligt och väl avvägt sätt. Ge handledda/coachade stöd i att omvandla sina nya insikter till handling.
	Kunskap om sociologiska teorier om arbete, inklusive arbetsdelningens historia.	Känna till praktik, teori och akademisk diskurs när det gäller sysselsättningen/arbetets roll i samhället. Känna till relevanta kodier kring sysselsättning/arbete i samhället. Hålla sig uppdaterad om utvecklingen på arbetsmarknaden.	Koppla handleddas/coachades faktiska arbetssituation till utvecklingen av anställningsvillkoren. Främja handleddas/coachades förståelse av hur den personliga arbetssituationen hänger samman med den samhälleliga och politiska miljön.

<p>Hantera funktion, roll och status inom en organisation</p>	<p>Kunskap om de formella aktiviteter som medlemmarna i en organisation förhandlar fram.</p> <p>Kunskap om olika beteendemönster och förväntningar på beteenden i sociala system, t.ex. om interdependensen mellan en formell position och roll.</p> <p>Kunskap om dynamiken kring makt och hierarki.</p>	<p>Skilja mellan formell position och personliga angreppssätt.</p> <p>Göra denna åtskillnad transparent för de handledda/coachade.</p> <p>Koppla roller till biografisk, organisatorisk och kulturell bakgrund.</p>	<p>Utforska de krav som ställs för varje formell position på ett sätt som gör det tydligt för de handledda/coachade att dessa krav kan uppfyllas på en rad olika individuella sätt.</p> <p>Göra interventioner som rör både den formella positionen och rollen samt stödja reflektion kring interdependensen mellan dessa.</p> <p>Utforma interventioner anpassade efter den formella positionen i organisationshierarkin.</p> <p>Utforska den formella positionens och rollens påverkan och stödja ett medvetet beslutsfattande i det sammanhanget.</p>
<p>Fokusera på ledarskapsfrågor</p>	<p>Kunskap om teorier kring ledarskap och management.</p>	<p>Bedöma organisatoriska aspekter som auktoritet, underkastelse och konkurrens.</p> <p>Känna igen de handleddas/coachades personliga beteendemönster och ledarstilar.</p>	<p>Känna igen organisatoriska aspekter som auktoritet, underkastelse och konkurrens.</p> <p>Tillsammans med de handledda/coachade utforma genomförbara strategier för att nå specifika mål både för dem själva och för den specifika managementuppgiften.</p> <p>Utforska olika sätt att hantera auktoritet, underkastelse och konkurrens.</p> <p>Integrera de handleddas/coachades personliga mönster och stilar i processen.</p> <p>Hänvisa till de handleddas/coachades ledarskapsresurser.</p>

Professionellt uppförande

Professionella handledare/coacher väljer ett professionellt beteende med hänsyn till de handleddas/coachades specifika situation, sponsorerna, de avtalade målen och de varierande relationerna.

För att kunna hantera dessa komplexa relationer och navigera i den sociala dynamiken på ett professionellt sätt behöver handledare/coacher en bred repertoar av genomförbara interventioner och omfattande kunskap om situationernas dynamik och de personer som agerar i dem. Därför måste handledare/coacher kontinuerligt utvärdera sitt eget agerande och de processer som de ingår i.

Sammanfattningsvis behöver handledare/coacher färdigheter – baserade på ett (själv-)reflekterande förhållningssätt – som innebär att de klarar av att reflektera före, under och efter sitt professionella agerande och att forma sina insatser i enlighet med dessa reflektioner.

Bygga upp en professionell relation

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Avtalsskrivning	<p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avtalsskrivningens funktion • Områden som bör ingå i ett avtal om handledning • Avtalsskrivning mellan två, tre och fyra parter 	<p>Upprätta en arbetsöverenskommelse som ram för handlednings-/coachningsprocessen.</p> <p>Reflektera över funktioner, roller, ansvarsområden och gränser för relationen enligt avtalet.</p>	<p>Skilja mellan avtalsskrivning med två, tre respektive fyra parter.</p> <p>Klargöra de olika funktionerna och rollerna inom handlednings-/coachningsprocessen.</p> <p>Klargöra de involverade parternas förväntningar och relatera dem till en avtalad och därmed verifierbar arbetsmetod inom handledning-/coachning.</p> <p>Facilitera den process som ska leda till enighet tills gemensamma, genomförbara mål, inklusive rättsliga följder och ramverk, har fastställts för alla parter.</p> <p>Granska förväntningarna och rekommendera former för arbetet som passar parternas mål och förväntningar.</p> <p>Klargöra ekonomiska villkor, regler kring tystnadsplikt, relevanta organisatoriska aspekter, utvärdering och resultat.</p> <p>Vid behov tillhandahålla ett skriftligt avtal.</p> <p>Klargöra sätt att rapportera.</p> <p>Granska de avtalade målen regelbundet under processen och revidera dem vid behov.</p>

Strukturera processen	<p>Behärska olika teorier inom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialpsykologi • Relationsteori och interventionsmodeller • Kontext- och maktdimensioner <p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> •Handlednings-/coachningsavtalets ingående delar •Handledningsrelationens utmärkande egenskaper •Förståelser av handledningsrelationens faser •Hur omedvetna processer och parallellprocesser kan påverka relationerna inom ramen för handledningsprocessen •Specifika svårigheter och hinder i handlednings-/coachningsrelationer. 	<p>Upprätta en professionell relation genom att</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observera och reflektera över handlednings-/coachningsrelationens inledande fas. • Basera relationen på ett tydligt avtal. • Klargöra vilka delar av den professionella relationen som behöver bli föremål för förhandling. • Bilda en arbetsallians och klargöra mål, begränsningar och ansvarsområden för alla parter. 	<p>Bedöma hur både handledare/coach och handledd/coachad framställer sig själva i den inledande fasen.</p> <p>Bygga tillit och uppmuntra öppenhet och lust att dela med sig av tankar och känslor genom att främja ansvarighet, erkänna de handleddas/coachades behov och fastställa en lämplig metod för återkoppling.</p> <p>Tillämpa metoder som är lämpliga för handlednings-/coachningsrelationens specifika frågor.</p> <p>När det gäller grupphandledning, upprätta relationer både med individerna och med gruppen som helhet.</p>
	<p>Upprätthålla och utveckla relationen genom att</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skapa en dynamisk lärandeprocess. • Stödja de handleddas/coachades behov och uppmuntra utveckling. 	<p>Kontinuerligt bedöma den interpersonella kontakten med de handledda/coachade.</p> <p>Skapa en trygg miljö genom att acceptera misstag och sårbarhet som möjligheter att lära.</p>	

		Ge och ta emot återkoppling.	Erbjuda möjligheter att uttrycka behov och känslor samt att ge och få återkoppling.
		Tygla och ge korrekt respons på de handleddas/coachades känslor i samband med omedvetna processer och parallellprocesser.	<p>Identifiera anknytningsmönster och överförings- och motöverföringsdynamik samt hantera dessa som relationsmekanismer.</p> <p>Känna igen andras känslor och svara empatiskt på dem.</p>
		Hantera relationskonflikter och sprickor i alliansen.	<p>Hantera vikten av individuella skillnader och likheter inom ramen för en handledningsrelation.</p> <p>Erbjuda utmaning och stöd i rätt proportioner.</p> <p>Ta itu med konkurrens- och rivalitetsprocesser och ge de handledda/coachade stöd i att hantera dessa.</p>
		Hantera ömsesidighet.	<p>Ta hänsyn till den påverkan som observatören har på en observerad handling.</p> <p>Observera sina egna handlingars påverkan. Ingripa i enlighet med denna observation.</p>
		<p>Avsluta den professionella relationen genom att</p> <ul style="list-style-type: none"> Planera och förbereda avslutandet av handlednings-/coachingsrelationen. Hantera problem som uppstår i samband med avslutandet av relationen. 	<p>Identifiera separationsdynamikens uttryck och mönster och hantera dem.</p> <p>Facilitera sammanfattning och utvärdering av processen och de handleddas/coachades professionella utveckling.</p>

Utvärdering	<p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvärderingsmetodologi, olika metoder och verktyg. • Processfaktorer som påverkar läranderesultat (t.ex. en stark arbetsallians). 	<p>Utvärdera resultat genom att</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omvandla frågor och problem till mål, önskade resultat och utvärderingskriterier tillsammans med de(n) handledda/coachade och avtalspartnern. • Samla in och tolka information om utvecklingen gällande utvärderingskriterierna på individ- eller gruppnivå. 	<p>Upprätta kriterier för utvärdering och tillsammans med de(n) handledda/coachade och avtalspartnern skapa möjligheter att delta i utvärdering.</p> <p>Välja lämpliga metoder och perioder för utvärdering.</p> <p>Tillhandahålla utförlig skriftlig dokumentation.</p> <p>Under processens gång använda utvärdering för att främja vidare utveckling.</p> <p>Diskutera utvärderingsresultaten med berörda parter som en form av återkoppling och källa till information som kan gynna vidare utveckling och lärande.</p>
		<p>Utvärdera processen och arbetsalliansen genom att</p> <ul style="list-style-type: none"> • Övervaka, bedöma och reflektera över processen och arbetsrelationen. • Begära återkoppling om processen och arbetsalliansen. 	<p>Diskutera processen och arbetsrelationen med parterna.</p> <p>Be om återkoppling om både processen och arbetsrelationen och visa hur denna återkoppling tas emot och används.</p>

Facilitera utveckling

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Facilitera professionell utveckling	Grundläggande kunskap om de handleddas/coachades funktion och yrkesnormer och vad dessa innebär.	<p>Fokusera på de yrkesnormer som är relevanta för de handleddas/coachades funktion.</p> <p>Tillhandahålla verktyg för att samla in information om hur effektiv en handledd/coachad är i sina professionella prestationer.</p> <p>Behärska olika metoder och verktyg för att främja kreativitet.</p>	<p>Behålla sitt perspektiv på person, arbete och organisation medan man arbetar med de handledda/coachade kring specifika frågor.</p> <p>Tillämpa olika metoder och verktyg för att främja kreativa processer.</p> <p>Hjälpa de handledda/coachade att lära sig använda resurser och processer självständigt.</p> <p>Utforska etiska frågor på ett icke-normativt sätt.</p>
	Grundläggande kunskap om de handleddas/coachades organisationsfält.	Fokusera på processer och dynamik i de handleddas/coachades organisation.	<p>Hålla sig uppdaterad om utveckling inom de handleddas/coachades yrkesfält.</p> <p>Utmana den underliggande logiken och hjälpa de handledda/coachade att hitta alternativa perspektiv.</p>
	<p>Kunskap om möjligheter till och begränsningar för personlig utveckling inom handledning/coachning.</p> <p>Grundläggande kunskap om utbrändhet och psykisk ohälsa.</p>	<p>Känna igen möjligheter till och begränsningar för personlig utveckling inom handledning/coachning.</p> <p>Motstå lockelsen att försöka forcera fram personlig utveckling.</p> <p>Bedöma om en handledds/coachads behov kan tillgodoses genom handledning/coachning.</p>	<p>Observera gränserna för de handleddas/coachades förmågor.</p> <p>Stimulera till reflektion över de handleddas/coachades förmågor.</p> <p>Vid behov hänvisa en handledd/coachad till en annan yrkesperson.</p> <p>Upprätthålla ett professionellt nätverk.</p>

<p>Facilitera förändring</p>	<p>Grundläggande kunskap om definitioner av förändring enligt olika inlärningsteorier och organisationsutvecklingsteoretiska perspektiv.</p>	<p>Inom handledningsprocessen fokusera på möjliga förändringar för en handledd/coachad/ett team/en organisation.</p> <p>Stimulera utvecklingen av nya insikter och handlingsperspektiv, alltmedan balansen mellan bevarande och förändring upprätthålls.</p> <p>Använda verktyg för att hantera begränsningar och motstånd mot förändring.</p>	<p>Bedöma om det finns anledning att ändra på ett perspektiv, ett förhållningssätt eller ett beteende.</p> <p>Främja en mer komplex förståelse av ett professionellt problem i en specifik kontext.</p> <p>Ge stöd i sökandet efter möjligheter till professionellt agerande på den personliga nivån eller systemnivån.</p> <p>Ge stöd i sökandet efter en lösning på personlig eller systemnivå.</p> <p>Tillhandahålla specifika verktyg för att hantera hinder, begränsningar och motstånd.</p>
<p>Facilitera lärande</p>	<p>Kunskap om lärandeteorier och neurovetenskap.</p>	<p>Stödja och framkalla lärandeprocesser.</p> <p>Hantera olika lärostilar hos de handledda/coachade.</p>	<p>Underlätta för de handledda/coachade att ta till sig nya sätt att lära.</p> <p>Följa de handleddas/coachades framsteg inom lärande, professionell utveckling och reflektivitet.</p> <p>Stimulera till reflektion över de handleddas/coachades lärostilar.</p> <p>Hantera lärandeprocessernas dynamik inom en avtalad ram och en handlednings-/coachningsrelation.</p>

Avancerad kommunikation

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Använda sin egen kommunikationsstil professionellt	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> • Teoretiska och traditionella perspektiv på kommunikation (t.ex. fenomenologiska, cybernetiska, socialsociologiska, kritiska). • Hur handledarens/coachen s icke-verbala och verbala kommunikationsstil påverkar alla handledningsrelationer. • Maktfrågor i kommunikationsprocesser. 	Använda teoretisk kunskap som bas för att bedöma den egna kommunikationsstilen och dess påverkan på handlednings-/coachningsrelationen. Reflektera över den egna kommunikationsstilen och identifiera brister när det gäller kunskaper, färdigheter och förhållningssätt på kommunikationsområdet. Övervaka förändringar i det egna kommunikationsmönstret.	Anpassa den egna kommunikationsstilen till de handleddas/coachades behov och sårbara punkter. Hantera och balansera maktförhållandena i kommunikationen under handledning/coachning. Observera när och hur kommunikationsmönster förändras. Använda den egna kommunikationsstilen som verktyg i handlednings-/coachningsprocessen. Känna igen tidiga tecken på att det finns en diskrepans mellan den egna kommunikationsstilen och de handleddas/coachades behov.
Hantera kommunikationsprocessen	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> • Olika färdigheter inom kommunikation och hur de klassificeras. • Förhållandet mellan kommunikationsprocesser och kontext. • Aspekter av kommunikation och kommunikationens funktion i handlednings-/coachningsprocesser. • Skillnaden mellan kommunikationsfärdigheter på grundläggande nivå respektive på avancerad, komplex nivå. • Dialogen som ett sätt att tillsammans skapa mening i en kommunikationssituation. 	Observera och vägleda kommunikationsprocessen. Känna igen de handleddas/coachades kommunikationsstilar och kommunikationsfärdigheter. Använda kommunikationsfärdigheter på grundläggande och komplex nivå (t.ex. återkoppling, konfrontation) med tydlig avsikt, på lämpligt sätt och vid rätt tidpunkter (t.ex. observera, lyssna, ställa frågor) för att underlätta de handleddas/coachades professionella utveckling. Behärska metakommunikation.	Effektivt forma och leda kommunikationsprocessen inom ramen för handledningen/coachningen. Hjälpa handledda/coachade att bli medvetna om sina egna kommunikationsfärdigheter och kommunikationsstilar. Ge handledda/coachade stöd att analysera och anpassa sina kommunikationsfärdigheter och kommunikationsstilar. Integrera information från verbaliserade och icke-verbaliserade aspekter av all kommunikation mellan handledare/coach och handledda/coachade.

			<p>Använda dialog som ett verktyg för att gemensamt komma fram till slutsatser som får konsekvenser för den handleddas/coachades professionella beteende.</p> <p>Reagera med tydlig avsikt, på lämpligt sätt och vid rätt tidpunkter på både innehållsrelaterade och relationsrelaterade budskap från de handledda/coachade.</p> <p>Kommunicera om kommunikationsprocessen i handlednings-/coachningsprocessen (metakommunikation).</p>
--	--	--	---

<p>Hantera kommunikationen person – arbete – organisation</p>	<p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> Hur kommunikation inom organisationer fungerar, vilka egenskaper som utmärker den och vilka hinder det finns för effektiv kommunikation inom en organisation. Formella och informella kommunikationskanaler inom organisationer. 	<p>Analysera formella och informella kommunikationsprocesser inom organisationer.</p> <p>Analysera kommunikationen i interaktionen person – arbete – organisation.</p>	<p>Hantera kommunikationsfrågor med fokus på interaktionen person – arbete – organisation.</p> <p>Ge handledda/coachade stöd i att analysera sina egna kommunikationsstilar och kommunikationsmönster i organisationskontexten.</p> <p>Ge handledda/coachade stöd i att tillämpa sina kommunikationsfärdigheter i sitt arbete.</p>
<p>Hantera spänningar, störningar och konflikter</p>	<p>Kunskap om</p> <ul style="list-style-type: none"> Konfliktteorier. Konflikthantering och relaterade kommunikationsmönster. 	<p>Upptäcka spänningar och konflikter i ett tidigt skede.</p> <p>Hantera eskaleringsgraden inom en konflikt.</p> <p>Ta upp spänningar och konflikter och kommunicera om dem.</p> <p>Känna igen konfliktmönster, både på personlig nivå och i interaktionen person – arbete – organisation.</p>	<p>Förutse och hantera spänningar och konflikter.</p> <p>Identifiera en konflikts eskaleringsgrad och ingripa därefter.</p> <p>Hantera meningsskiljaktigheter genom dialog.</p> <p>Hantera hinder, oenighet och motstånd med lyhördhet och känslighet, vid behov med hjälp av konfrontation.</p> <p>Bevara en inställning som tar hänsyn till alla parter genom konfliktens alla faser.</p> <p>Underlätta konstruktiv och kreativ konfliktlösning, både på personlig nivå och genom interaktion person – arbete – organisation.</p> <p>Främja de handleddas/coachades medvetenhet om källor och relaterade kommunikationsmönster under arbetet med spänningar och konflikter.</p>

Hantera mångfald

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Medvetenhet om mångfald	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> Hur värderingar och antaganden styr människans agerande i allmänhet. Egna värderingar och antaganden. 	Känslighet för olikheter och deras påverkan.	Ständigt reflektera över egna värderingar och handlingsvägledande antaganden, särskilt i jämförelse med andras. Bedöma de handleddas/coachades underliggande sociokulturella värderingar och handlingsvägledande antaganden.
	Kunskap om sociokulturella attributionspraktiker deras effekter på handlednings-/coachningsprocesserna.	Förmåga att hantera sociokulturella attributionspraktiker och effekterna av dem.	Ha kunskap om och behärska interventioner som ifrågasätter distanserade perspektiv och beteenden. Utmana stereotypa attributioner i personliga och professionella interaktioner.
Hantera makt, hierarkier och diskriminering	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> Genusteorier. Kulturteorier. Intersektionalitet. 	Veta hur stereotyper och diskriminering (re-)produceras under kommunikation. Öppna nya handlingsfält.	Känna igen användningen av stereotyper och koppla den till konkreta beteenden. Ta upp maktprocesser och resursfördelning på ett sätt som stärker de handleddas/coachades förmåga att hantera dessa. Inse när någon riskerar att exkluderas och agera för att förhindra det. Främja kompetens kring genus- och mångfaldsfrågor hos de handledda/coachade.
	Grundläggande kunskap om effekterna av tvåspråkighet/andraspråk.	Hantera effekterna av tvåspråkighet på handlednings-/coachningsprocessen.	Flexibelt anpassa sig till olika språknivåer och talstilar.

Behärska format, tekniker och metoder

<i>Kompetens</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Färdigheter</i>	<i>Prestation</i>
Arbeta i olika format	Kunskap om <ul style="list-style-type: none"> olika formats egenskaper, vilken påverkan de har och hur de ska hanteras Kunskap om olika former för professionella utvecklande samtal (psykoterapi, organisationsutveckling, organisationskonsultering osv.).	Sätta gränser. Samverka med andra format. Bygga upp dyadiska processer. Bygga upp grupprocesser. Bygga upp teamprocesser. Bygga upp organisationsprocesser. Använda blandat lärande.	Analysera huruvida de handleddas/teamens/organisationernas behov kan tillgodoses genom handledning/coachning och därefter rekommendera den form som är lämpligast. Varken ignorera eller fokusera på frågor som inte ska tas upp inom ramen för handledningsprocessen.
		Arbeta i dyadiska format	Hantera skillnaden mellan tvåpartsavtal och tre- och fyrapartsavtal och avtalstypens påverkan på handledningsprocessen. Reagera på de handleddas/coachades faktiska situation utan att förlora mål och behov ur sikte. Granska en pågående process för att fastställa om det valda formatet fortfarande motsvarar de avtalade målen.
		Arbeta i gruppformat	Känna till och hantera de egenskaper som utmärker grupprocesser. Arbeta med den specifika grupprocessen. Använda grupprocessen för att uppnå de avtalade målen.

		Arbeta i teamformat	<p>Känna till och hantera de egenskaper som utmärker team och teamprocesser.</p> <p>Känna till och hantera de uppgifter som teamen i en organisation har och ta hänsyn till dessa.</p> <p>Besluta om teamhandledning med eller utan teamledare utifrån de avtalade målen.</p>
		Arbeta i en organisationskontext	Integrera organisationsaspekter i processen, särskilt de frågor som oftast kommer upp, så som auktoritet, underordning och konkurrens.
		Arbeta med blandat lärande	Använda både nya medier och möten ansikte mot ansikte på ett meningsfullt sätt.
Använda metoder och tekniker	<p>Kunskap om olika metoder och tekniker.</p> <p>Kunskap om interventionsteorier.</p>	<p>Behärska en uppsättning metoder och tekniker.</p> <p>Ha en klar, teoribaserad uppfattning om hur dessa metoder ska användas.</p>	<p>Använda metoder och tekniker i specifika kontexter.</p> <p>Ingripa genom att hänvisa till ett begrepp som kan tillämpas, både teoribaserat och individuellt, på specifika frågor och situationer.</p>
		Ge professionell återkoppling.	<p>Informera en person om vilket intryck man har av hans/hennes beteende.</p> <p>Flexibelt anpassa reglerna för återkoppling till den handleddas/coachades behov eller till en situation.</p> <p>Stärka och utmana den handleddas/coachades tänkande och beteende.</p> <p>Stimulera samarbetsprocessen vid arbete med en grupp eller ett team genom att införa återkoppling.</p>

		Fokusera på problem	<p>Inse när ett aktuellt problem visar sig vara kaotiskt och därför leder till oro.</p> <p>Hjälpa de handledda/coachade att ta ett steg tillbaka från problemet och se det ur ett nytt perspektiv.</p> <p>Hjälpa de handledda/coachade att gå vidare från ord och insikter till nya, obekanta handlingar.</p>
		Moderera handlednings-/coachningsprocessen	<p>På ett ändamålsenligt sätt använda alla metoder för att strukturera processen och uppnå de avtalade målen.</p>
		Stimulera till reflektion	<p>Stimulera den handledda/coachade till att artikulera sina upplevelser, tankar och övertygelser.</p> <p>Ta ställning till om ämnet för reflektionen ska vara innehållet, processen eller sättet att reflektera (metareflekation).</p> <p>Uppmuntra den handledda/coachade att reflektera över sitt personliga känslotillstånd och aspekter av sitt eget beteende.</p> <p>Hjälpa den handledda/coachade att dra egna slutsatser om vilka förändringar som krävs för att önskade resultat ska kunna uppnås i framtiden.</p>
		Använda empati	<p>Bekräfta den handleddas känslotillstånd.</p> <p>Skilja mellan sin egen känslomässiga reaktion som handledare/coach och de handleddas/coachades känslomässiga reaktioner.</p> <p>Hantera (mot)överföring och sina egna bekymmer på ett professionellt sätt.</p>
		Tillämpa professionell dialog	<p>Visa respekt för en individs sätt att uppleva verkligheten.</p> <p>Uttrycka genuint intresse och underlätta ömsesidig förståelse.</p> <p>Använda kreativa tekniker för att underlätta för de handledda/coachade att förstå den situation de befinner sig i.</p>