

A large, abstract graphic consisting of three thick, overlapping loops in light blue, pink, and green. The loops are arranged in a circular fashion, with the pink loop in the center, the light blue loop on the left, and the green loop on the right. They overlap each other, creating a sense of depth and movement.

ECVision.
**En europeisk ordlista för
handledning och coachning.**

ECVision. En europeisk ordlista för 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 ordlistan 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 ordlistan är resultatet av det gemensamma arbete som utförts av ECVision-partnerna Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Österrike), Association of National Organizations for Supervision in Europe (Föreningen 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

Projektsamordnare: Michaela Judy.

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

Vd: Mario Rieder. Projektsamordnare: Michaela Judy.

Innehåll

Förord	2
Handledning - Begreppets omfattning	5
1. Inom handledning som profession ligger fokus på hur personer, arbetsuppgifter och organisationer interagerar	5
2. Handledning på chefsnivå.....	7
Coachning - Begreppets omfattning.....	8
Berörda parter	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1. Utbildningsanordnare	9
2. Klienter	9
3. Nationell organisation	10
4. Handledd/coachad	10
5. Handledare/coach	11
6. Avtalspartner.....	11

Centrala egenskaper	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1. Tolerans för tvetydighet.....	12
2. Upplevelsefokus	12
3. Empati.....	13
4. Etik/värderingar	13
5. Ledarskap och chefskap	14
6. Funktion och roll.....	14
7. Integrering av teori och praktik.....	15
8. Interaktiv process.....	15
9. Kommunikation	16
10. Kontextmedvetenhet	16
11. Avtalsskrivning.....	16
12. Lärandeprocess	17
13. Organisation.....	18
14. Prestation	18
15. Utforskande av yrkesrollen	18
16. Reflektion	19
17. Resursfokus	20
18. Ansvar och ansvarighet.....	20
19. Förändring.....	21
20. Ömsesidighet.....	22
21. Mål- och behovsfokus	22

Typen..... 23

1. Utbildningshandledning/utbildningscoachning	23
2. Affärscoachning.....	24
3. Coachhandledning / coacha coachen	24
4. Ärendehandledning.....	25
5. Grupphandledning/grupppcoachning	26
6. Intern/extern handledning/coachning	27
7. Kollegial handledning/coachning	27
8. Karriärcoachning	28
9. Klinisk handledning	28
10. Metahandledning	28
11. Ledarskapshandledning/ledarskapscoachning	29
12. Organisationshandledning /organisationscoachning	30
13. Teamhandledning / teamcoachning	32

Format..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. Individuellt.....	33
2. Ansikte mot ansikte	33
3. Distans/online/nya medier/telefon	33
4. Grupp	34
5. Organisation.....	34
6. Team.....	34

Metoder	35
1. Empati.....	35
2. Grupprocesser.....	36
3. Dialog.....	37
4. Mätning av effekter.....	37
5. Utöka den teoretiska kunskapen.....	37
6. Återkoppling.....	38
7. Hypoteser	38
8. Metakommunikation	39
9. Metareflekction.....	39
10. Problem i fokus	39
11. Utvärdering av processen.....	40
12. Processtyrning.....	40
13. Reflekterande	40
14. Bygga upp en stabil arbetsrelation	41
15. Avtalsskrivning.....	41
Resultat	42
1. Bättre yrkesprestationer	42
2. Effektiv hantering av konflikter och motsägelser.....	42
3. Klargörande av roller och funktioner i organisationer	43
4. Lärande	43
5. Nya insikter	44
6. Vinster för organisationen.....	44
7. Yrkesutveckling.....	45
8. Kvalitetshantering	45
9. Självmedvetenhet	45
10. Förebyggande och reducering av stress.....	46
11. Hälsa och välmående	46
Referenslista.....	47
Projektteamet - biografier.....	54
Handledning och coaching i Österrike	60
Historiska milstolpar	60
Handledning som yrke	60
Yrkets juridiska ställning	61
Marknaden för utbildning och coaching	61
Aktuella frågor/trender	61

Handledning och coachning i Kroatien.....	64
Handledning.....	64
Historia.....	64
Utvecklingen på senare tid.....	65
Huvudsakliga synsätt	65
Arbetsområden.....	65
Organisation.....	65
Coachning.....	66
Historia och utveckling på senare tid.....	66
Arbetsområden.....	66
Organisation.....	66
Referenser.....	67
Handledning och coachning i Tyskland.....	68
Handledning.....	68
Historia.....	68
Rötter (viktigaste influenser).....	69
Organisation.....	69
Referenser.....	69
Coachning.....	70
Historia.....	70
Rötter (viktigaste influenser).....	70
Arbetsområden.....	70
Organisation.....	70
Referenser.....	72
Handledning och coachning i Ungern	73
Handledning.....	73
Referenser.....	74
Coachning.....	74
Referenser.....	75

Handledning och coachning i Nederländerna	76
Handledning	76
Historia och utveckling på senare tid	76
Arbetsområden	76
Organisation	76
Referenser	77
Coachning	77
Historia och utveckling på senare tid	77
Arbetsområden	77
Organisation	78
Referenser	78
Handledning och coachning i Sverige	79
Handledning	79
Utbildning	79
Arbetsområden	80
Organisation - yrkesorganisation	80
Referenser	81
Coachning	82
Utbildning	82
Arbetsområden	83
Akademiska coacher i Sverige	83
Referenser	83

Förord

Preamble

The main challenge in today's working environment is the continuous change of conditions and tasks and its increasing complexity in society. More and more, efficient cooperation is subject to professional communication: if people don't communicate effectively with one another, a lack of commitment and reliability would confuse working relationships and working process, the goals would be missed.

Therefore, the increasing attention and importance of supervision, coaching and other formats of consulting have become a priority in the world of work. Despite that, supervision and coaching until now lack a common and consistent way of describing skills and competences on a European level.

There are national and European professional counseling associations such as:

- ✓ the Association of National Organizations 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/>).

These associations have set standards for vocational education and training of supervisors and/ or coaches. Their standards define the minimal formal criteria of how to become a supervisor or coach. The regulations for membership and accreditation provide orientation although they differ in focus and scope.

Den största utmaningen i dagens arbetsliv är att förutsättningarna och arbetsuppgifterna ständigt förändras, samtidigt som komplexiteten ökar. I allt större utsträckning krävs professionell kommunikation för att få till ett effektivt samarbete: om människor inte kommunicerar effektivt med varandra leder det till brister i engagemang och tillförlitlighet som skapar förvirring kring arbetsrelationer och arbetsprocesser, vilket gör det svårt att nå målen.

Därför har man inom arbetslivet börjat uppmärksamma, prioritera och betona vikten av handledning, coaching och andra former av konsultation. Trots detta har det hittills inte funnits något gemensamt och konsekvent sätt att beskriva kunskaper och färdigheter på Europainivå.

Det finns nationella och europeiska yrkesorganisationer på området, såsom:

- ✓ Association of National Organizations for Supervision in Europe (Föreningen för nationella handledningsorganisationer i Europa, ANSE, <http://www.anse.eu>),
- ✓ European Association for Supervision and Coaching in Europe (Europeiska föreningen för handledning och coaching i Europa, EASC, <http://www.easc-online.eu/>),
- ✓ International Coach Federation (Internationella coachföreningen, ICF, <http://www.coachfederation.at/>),
- ✓ European Mentoring and Coaching Council (Europeiska rådet för mentorskap och coaching, EMCC, <http://www.emccouncil.org/>).

Dessa organisationer har utformat normer för yrkesutbildning och annan utbildning av handledare och/eller coacher. I normerna anges de formella minimikraven för att kunna bli handledare eller coach. Reglerna kring medlemskap och ackreditering ger viss vägledning, även om de varierar när det gäller fokus och omfattning.

Despite the policies of these big European professional counseling associations, there is no collective frame of comparability for supervision and coaching.

The terms supervision and coaching indicate formats of counseling to serve the professional development of persons, teams, and organizations. The different approaches and methods often overlap; sometimes, they are even identical. The terminology used is fluid and often changes or shifts. The decision to use the term supervision or coaching refers to both different histories of development and key aspects of activities in the field. It may also relate to different "schools" which have been training supervisors or even relate to long-term national or institutional traditions.

The present glossary aims at providing orientation and a mainstream description of how today's professional discourses in Europe use both these terms. In addition, it offers descriptions of related terms and explains the different forms of comprehension and the perspectives that were available in the field.

This glossary provides a structure that is to be continued as permanent work in progress. It does not aim at harmonization of the various prevalent definitions and approaches. However, it does aim at the transparency and comparability of different considerations, tasks and responsibilities and of professional standards.

The comparability in this glossary emerges from the transparent descriptions of core qualities, types and settings, methods, outcomes, and stakeholders in the field of counseling.

Trots riktlinjerna från de stora europeiska yrkesorganisationerna inom handledning och coachning finns det inget gemensamt ramverk för jämförbarhet inom området.

Termerna handledning och coachning syftar på olika former av utvecklande samtal i syfte att främja den professionella utvecklingen hos personer, team och organisationer. De olika angreppssätten och metoderna går ofta in i varandra; ibland är de till och med identiska. Den terminologi som används är vag och förändras ofta. Valet mellan termerna "handledning" och "coachning" återspeglar skillnader både när det gäller den historiska utvecklingen och när det gäller huvudaspekter av respektive aktivitet. Det kan också ha att göra med olika "skolor" för utbildning av handledare eller med nationella eller institutionella traditioner som går långt tillbaka i tiden.

Med den här ordlistan vill vi ge en överblick och en allmän beskrivning av hur de båda termerna används i dagens europeiska fackspråk. Därutöver innehåller den beskrivningar av relaterade termer och förklaringar till de olika tolkningar och perspektiv som förekommer inom fältet.

Ordlistan ger en struktur att bygga vidare på som är tänkt att vara under ständig utveckling. Den syftar inte till någon harmonisering av gängse definitioner och angreppssätt. Däremot vill vi med ordlistan skapa transparens, och göra det möjligt att jämföra olika överväganden, uppgifter och ansvarsområden samt olika yrkesnormer. Denna jämförbarhet skapas med hjälp av transparenta beskrivningar av centrala egenskaper, typer av och format för handledning och coachning samt metoder, resultat och parter inom fältet.

Vi har inte försökt beskriva alla de talrika former för utvecklande samtal, konsultation och utbildning som förekommer; den uppgiften får lösas genom andra projekt. Inom ramen för arbetet med ordlistan har vi endast behandlat handledning och coachning, även om ordlistans struktur kan användas som modell också för andra former.

Supervision and coaching aim at facilitating individual and organizational changes or at releasing tension or conflicts in daily work. To do so, supervision and coaching also refer to different theoretical orientations. Supervisors and coaches mainly follow humanistic, psychodynamic and systemic approaches, by creatively integrating methods and the core qualities of professional counselling.

This glossary was created and compiled by the project team of the LEONARDO-Project ECVision. The team: Marina Ajdukovic (Croatia), Lilja Cajvert (Sweden), Michaela Judy (Austria), Wolfgang Knopf (EU/Austria), Hubert Kuhn (Germany), Krisztina Madai (Hungary), and Mieke Voogd (The Netherlands).

The project team represents a purposeful sample of competent members, chosen according to the criteria of experience as a supervisor/ coach and their research work and publications concerning these issues; their institutional integration into European and national professional politics and policy was also a very important factor. The team consists of representatives of two private and two university training providers for Supervision, and they are representatives of methodological and societal diversity.

Furthermore, ten experts provided professional feedback on the glossary: Guido Baumgartner (CH), Hans Björkman (SE), Elisabeth Brugger (AT), Susanne Ehmer (DE/ AT), Erik de Haan (UK/ NL), Tone Haugs, (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heidi Möller(DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

These experts supported the glossary by critical reading and a wider range of perspectives.

Summing up: the authors of this work want to place practice and theory transparently and comparably at the disposal of the professional community of supervisors and coaches and give new momentum to the improvement of theory and practice in the field.

Beyond that, the authors are convinced that organizations as well as individuals assigning or undertaking supervision or coaching will find this glossary useful, helpful, and beneficial.

If so, then it was worth doing the job!

Teammedlemmarna hänvisar inte till specifika teorier om utvecklande samtal i ordlistan. Handledning och coachning sker i skärningspunkten, där människor interagerar i sina specifika funktioner och sociala roller och sina arbetsmiljöer. Handledning och coachning syftar till att underlätta individuella och organisatoriska förändringsprocesser eller till att lösa spänningar eller konflikter i det dagliga arbetet. För att uppnå dessa syften tar man inom handledning och coachning hjälp av olika teoretiska inriktningar. Handledare och coacher använder sig huvudsakligen av humanistiska, psykodynamiska och systemiska angreppssätt genom att på ett kreativt sätt integrera metoderna med de centrala egenskaper som utmärker professionella utvecklande samtal.

Den här ordlistan har sammanställts av projektteamet bakom Leonardo-projektet ECVision. Teamet består av: Marina Ajdukovic (Kroatien), Lilja Cajvert (Sverige), Michaela Judy (Österrike), Wolfgang Knopf (EU/Österrike), Hubert Kuhn (Tyskland), Krisztina Madai (Ungern) och Mieke Voogd (Nederländerna).

Projektteamet består av ett väl övervägt urval av kompetenta medlemmar som valts på grund av sin erfarenhet som handledare eller coacher och sina forskningsnätverk och publiceringar inom ämnet. En viktig faktor var också medlemmarnas institutionella integrering i europeisk och nationell yrkespolitik. I teamet ingår representanter för två privata och två akademiska aktörer inom handledarutbildning som representerar en metodologisk mångfald.

Vidare har följande tio experter bidragit med professionell återkoppling gällande ordlistan: Guido Baumgartner (CH), Hans Björkman (SE), Elisabeth Brugger (AT), Susanne Ehmer (DE/ AT), Erik de Haan (UK/NL), Tone Haugs, (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heidi Möller(DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Dessa experter har bidragit till utvecklandet av ordlistan genom kritiska läsningar och ett bredare urval av olika perspektiv.

Sammanfattningsvis vill författarna till denna publikation ge professionella handledare och coacher tillgång till teori och praktik på ett transparent och jämförbart sätt samt främja arbetet med att förbättra teori och praktik inom fältet.

Utöver detta är författarna övertygade om att såväl organisationer som enskilda som beslutar om eller genomför handledning eller coachning ska finna ordlistan användbar och nyttig.

Om det blir så har arbetet varit mödan värt!

Supervision - Scope of Concept

These descriptions aim at giving an overview over the mainstream concepts of supervision in Europe today. This glossary covers the definitions given under 1 (1.1 - 1.4.).

1. Supervision as a counseling profession focuses on the interaction of persons, professional tasks and organizations

Supervision provides ample space and time to reflect professional functioning in complex situations.

Supervision primarily serves the development of individuals, teams and organizations. It improves the professional lives of individuals and teams with regard to their roles in an institutional context. It also focuses on ensuring and developing the quality of communication among staff members and methods of cooperation in various working contexts.

Additionally, supervision offers support in different reflection and decision making processes and in challenging and demanding professional situations and conflicts. It supports clarification and the processing of tasks, functions and roles. It assists in the handling of processes of change, in finding innovative solutions for new challenges and measures to combat mobbing and burnout.

The following differentiations refer to different foci of supervision.

Handledning - Begreppets omfattning

Med de här beskrivningarna vill vi ge en överblick över de mest allmänt använda begreppen inom handledningsfältet i Europa idag.. Den här ordlistan omfattar de begrepp som definieras i avsnitt 1 (1.1-1.4.) nedan.

1. Inom handledning som profession ligger fokus på hur personer, arbetsuppgifter och organisationer interagerar

Handledning ger gott om tid och utrymme att reflektera över sitt yrkesmässiga fungerande i komplexa situationer.

Handledning syftar främst till att främja utvecklingen hos individer, team och organisationer. Handledning förbättrar individers och teams professionalitet när det gäller deras roller i en institutionell kontext. Man fokuserar också på att säkerställa och utveckla kvaliteten på kommunikationen mellan medarbetarna och de samarbetsmetoder som används inom olika sammanhang.

Därutöver ger handledning stöd i olika reflektions- och beslutsprocesser och i utmanande och krävande yrkessituationer och konflikter. Handledning är ett stöd i klargörandet och bearbetandet av uppgifter, funktioner och roller. Den är till hjälp när förändringsprocesser ska hanteras, och innovativa lösningar på nya utmaningar eller åtgärder mot mobbning och utbrändhet ska utformas.

Följande indelning av handlednings typer utgår från vad som fokuseras inom handledningen.

1.1. Supervision for work with clients

Supervision provides a reflective space to professionals (who work with clients, e.g. social workers, therapists in psychosocial work fields) to serve the assurance and development of the quality of their professional attitude and performance. The focus is on the supervisees' clients and on how the supervisees work with their clients.

This approach often - but not necessarily - means that the supervisor is an experienced practitioner in the work field s/he supervises.

1.2. Educational Supervision for trainees in professional training courses

The key component of this kind of supervision is part of the development of professional competences in training programs. It serves the integration of knowledge, skills and values / attitudes the trainees have acquired during their professional training. It is necessarily related to a specific curriculum of a training provider. It focuses on learning to master specific methods, skills or approaches to the expected outcome of developing competences of professionals in a particular method or approach. The supervisor, therefore, should be an experienced practitioner of that same method or approach.

1.3. Supervision as improvement of professional functioning

Supervision focuses on the improvement of individuals, teams and organizations in all work fields. The main aims include higher quality, more effectiveness and work efficiency in professional contexts. All professions or work fields can profit from supervision in that understanding.

According to this approach, the supervisor / is an expert for counseling the interaction of persons, professional tasks and organizations, but not a practitioner of a specific work field.

1.1.HANDLEDNING FÖR ARBETE MED KLIENTER

Handledningen ger professionella som arbetar med klienter (t.ex. socialarbetare och terapeuter inom det psykosociala området) utrymme för reflektion, så att de kan säkerställa och utveckla kvaliteten på sitt professionella förhållningssätt och sina prestationer.

Fokus ligger på den handleddas klienter och på hur han eller hon arbetar med klienterna.

Det här angreppssättet innebär ofta - men inte nödvändigtvis - att handledaren är en erfaren praktiker inom det yrkesfält där han eller hon handleder.

1.2.UTBILDNINGSHANDLEDNING FÖR STUDENTER INOM RAMEN FÖR YRKESUTBILDNING

Huvudkomponenten i denna typ av handledning ingår i utvecklandet av yrkeskompetenser inom ramen för ett utbildningsprogram. Syftet är att studenterna ska integrera de kunskaper, färdigheter och värderingar/förhållningssätt som de tillgodogjort sig under yrkesutbildningen. Handledningen är med nödvändighet knuten till en utbildning med en specifik kursplan. Fokus ligger på att studenterna ska lära sig behärska vissa metoder, färdigheter eller angreppssätt för att utveckla professionell kompetens inom en specifik metod eller ett specifikt angreppssätt. Handledaren bör därför själv ha en gedigen erfarenhet av att använda den aktuella metoden eller det aktuella angreppssättet.

1.3.HANDLEDNING FÖR PROFESSIONELL UTVECKLING

Handledningens fokus ligger på att utveckla individer, team och organisationer inom alla fält. De huvudsakliga målen brukar vara att uppnå högre kvalitet, effektivitet och produktivitet i professionella sammanhang. Handledning i denna bemärkelse kan användas inom alla professioner och yrkesfält.

Inom ramen för detta angreppssätt är handledaren expert på att ge vägledning om hur individer, arbetsuppgifter och organisationer interagerar. Däremot är handledaren inte själv verksam inom det aktuella yrkesfältet.

1.4. Organization supervision

This approach contributes to the effective functioning of an organization. It is carried out during regular meetings of superiors and their subordinates and members of professional teams while being supervised. In this case, the emphasis is on reflecting the relationship between the team and the wider organizational environment. It enlightens power positions and institutional and subjective understanding of roles and tasks. Thus, organizational supervision contributes to the improvement of organizational culture.

2. Supervision as a managerial function

It takes place in an organization at an operative level. It includes the managing and controlling of defined and communicated tasks. The supervisor is therefore part of the organizational hierarchy.

This understanding of supervision has its origins in Anglo-Saxon countries and is mainly used by globally working enterprises.

1.4. ORGANISATIONSHANDLEDNING

Denna typ av handledning syftar till att effektivisera en organisation. Handledningen genomförs i samband med möten mellan chefer och deras underordnade eller team. Tyngdpunkten ligger på att reflektera över teamets relation till organisationsmiljön i stort. Handledningen belyser maktpositioner och institutionella och subjektiva uppfattningar av roller och uppgifter. Organisationshandledning är alltså ett sätt att utveckla och förbättra en organisations kultur.

2. Handledning på chefsnivå

Denna form av handledning äger rum på den operativa nivån i en organisation. Den innefattar hantering och kontroll av definierade och kommunicerade uppgifter. Handledaren ingår här i organisationens hierarki.

Handledning i denna bemärkelse har sitt ursprung i de anglosaxiska länderna och används främst av globalt verksamma företag.

Coaching - Scope of Concept

Many definitions of coaching used in Europe can be reduced to some of the five different concepts mentioned below.

Concepts 4 and 5 are beyond the present work that focusses on dealing with counseling the interaction between persons, work, and organization.

1. Coaching is a form of professional counseling that inspires the coachees to maximize their personal and professional potential. It aims on initiating a transformational process. Goals and solutions are discovered along the way. Coach and coachees work together in a partnering relationship. The coachees are experts on the content level; the coach is an expert in professional counseling.

2. Coaching primarily aims at managers, working with specific objectives, methodology and approach. Typical features are topic-specific support provided by a limited number of consultations, as well as the teaching of skills at short training intervals. This approach prevails in German-speaking countries.

3. Coaching is a form of professional guidance focusing on the professional and personal growth of the coachees. It is a structured and purposeful process whereby the coach encourages the effective behavior of the coachees. The coach is likely to use directive approaches to support the coachees to accomplish their goals.

These three definitions of coaching concern individuals, groups, teams and organizations.

4. Coaching is one of many competences that professionals such as managers, teachers or social workers have acquired.

5. Coaching is a synonym for training or mentoring in very different fields (e.g. health, dating, job coaching etc.).

Coachning - Begreppets omfattning

Många av de definitioner av coachning som används i Europa kan sammanfattas i de fem olika begrepp som nämns nedan.

Begrepp 4 och 5 ligger utanför ramen för detta arbete, där vi fokuserar på utvecklande samtal kring interaktion mellan personer, arbete och organisation.

1. Coachning är en typ av professionella utvecklande samtal som inspirerar den coachade att maximera sin personliga och professionella potential. Syftet är att initiera en förändringsprocess. Mål och lösningar fastställs under coachningens gång. Coachen och den coachade arbetar tillsammans i ett partnerskap. Den coachade är expert på innehållsnivån; coachen är expert på professionella utvecklande samtal.

2. Coachning riktar sig främst till chefer, och man arbetar med specifika mål, metoder och angreppssätt. Typiska drag är ämnesspecifikt stöd som ges inom ramen för ett begränsat antal konsultationer, samt utlärande av färdigheter under korta utbildningsperioder. Detta coachningsbegrepp är det dominerande i tysktalande länder.

3. Coachning är en form av professionella utvecklande samtal med fokus på den coachades professionella och personliga utveckling. Det rör sig om en strukturerad och målinriktad process genom vilken coachen uppmuntrar ett konstruktivt beteende hos den coachade. Coachen använder ofta direktiva metoder för att stödja den coachade i dennes arbete med att nå sina mål.

Dessa tre definitioner av coachning rör individer, grupper, team och organisationer.

4. Coachning är en av många kompetenser som yrkespersoner som exempelvis chefer, lärare eller socialarbetare besitter.

5. Coachning är synonymt med utbildning/träning eller mentorskap inom vitt skilda områden (t.ex. hälsa, relationer, arbete, osv.)

Stakeholders

Stakeholders are the persons and bodies involved in and responsible for the process of supervision or coaching.

1. Training Provider

<i>Supervision</i>	<i>Coaching</i>
Organization that offers and runs training programs for supervision and coaching.	

2. Clients

<i>Supervision</i>	<i>Coaching</i>
Clients of the supervisees are party in the supervision process though not physically present. Related concept: client system.	Coaching literature uses client as a synonym for coachee.

Parter

Parter är de personer och organisationer som är involverade i och ansvariga för handlednings- eller coachningsprocessen.

1. Utbildningsanordnare

Handledning	Coachning
Organisation som erbjuder och anordnar utbildningsprogram i handledning och coachning.	

2. Klienter

Handledning	Coachning
Den handleddas klienter är parter i handledningsprocessen, trots att de inte är fysiskt närvarande. Relaterat begrepp: klientsystem.	I litteraturen om coachning används "klient" ibland som benämning på den som coachas.

3. National Organization

<i>Supervision</i>	<i>Coaching</i>
Consortium of professional supervisors and coaches (and in some countries also training providers) under national law, accepting ANSE standards and ANSE ethics.	Consortium of professional coaches and training providers under national law accepting professional standards and ethics either set by international associations (e.g., EMCC or ICF) or set by the consortium itself.

4. Supervisees / Coachees

<i>Supervision</i>	<i>Coaching</i>
The users of supervision. The supervisees assume responsibility for: ✓ their part of the conditions and cooperation; ✓ their process of development and learning; ✓ the transformation of new insights gained into their professional situation.	The users of coaching. The coachees are responsible for their process of development. They are supposed to be open, bring in their experiences, thoughts and feelings, be on time, and keep appointments. The coachees are responsible for defining the goals they want to work on as well as progressing according to steps set by themselves.

3. Nationell organisation

Handledning

Sammanslutning av professionella handledare och coacher (i vissa länder även utbildningsanordnare) som är underställd nationell lagstiftning och som godtar ANSE:s normer och etik.

Coachning

Sammanslutning av professionella coacher och utbildningsanordnare som är underställd nationell lagstiftning och som godtar professionella normer och etiska riktlinjer som fastställts antingen av internationella organisationer (t.ex. EMCC eller ICF) eller av den aktuella sammanslutningen.

4. Handledd/coachad

Handledning

Den som tar emot handledning.

Den handledda har ansvar för:

- ✓ sin del av villkoren och samarbetet
- ✓ sin utvecklings- och inlärningsprocess
- ✓ omvandlingen av sina nya insikter till verktyg som kan användas professionellt.

Coachning

Den som tar emot coachning. Den coachade är ansvarig för sin utvecklingsprocess. Han eller hon bör vara öppen, bidra med sina erfarenheter, tankar och känslor, vara punktlig och respektera avtalade möten. Den coachade har ansvar för att fastställa de mål som han eller hon vill arbeta mot, och för sina egna framsteg i enlighet med de etapper som han eller hon själv beslutat om.

5. Supervisor / Coach

Supervision

A supervisor is:

- ✓ a trained professional according to an approved curriculum - following ANSE standards and national regulations,
- ✓ a (post)-graduate trained professional with more than three years of work experience,
- ✓ responsible for creating a viable space which supports the supervisees in pursuing their goals.

Coaching

A coach is a trained professional who guides a coachee, group or a team in pursuit of a contracted goal.

In principle, everybody can call him-/herself a coach. International professional associations, such as ICF and EMCC, develop professional standards that are based on education, experience, performance evaluation and the level of service, or on continuous professional development. The emphasis is more on performance and output criteria than on training hours.

6. Contractual partner

Supervision

Is the responsible manager in an organization who orders, finances and evaluates supervision. S/he is involved in the selection of the supervisor and in the contracting process. This involvement may cover a power of veto up to even a direct personal selection. Most often public bodies or organizations have internal regulations for supervision and lists of recommended / authorized supervisors.

Coaching

5. Handledare/coach

Handledning

En handledare är:

- ✓ en yrkesperson utbildad i enlighet med en godkänd kursplan som följer nationella regler och ANSE:s normer
- ✓ en examinerad yrkesperson med över tre års arbetserfarenhet
- ✓ ansvarig för att skapa ett rum där den som handleds kan få stöd i sin strävan mot att nå sina mål.

Coachning

En coach är en utbildad yrkesperson som vägleder en individ, en grupp eller ett team i strävan mot ett avtalat mål.

I princip kan vem som helst kalla sig coach. Internationella yrkesorganisationer som ICF och EMCC utvecklar yrkesnormer baserade på utbildning, erfarenhet, resultatutvärderingar och servicenivå eller på kontinuerlig professionell utveckling. Tyngdpunkten ligger snarare på prestations- och resultatkriterier än på utbildningstimmar.

6. Avtalspartner

Handledning

Den ansvariga chef i en organisation som beställer, avsätter medel till och utvärderar handledning. Han eller hon deltar i valet av handledare och i avtalsprocessen. Chefens deltagande kan innebära att han eller hon har vetorätt när det gäller valet av handledare eller till och med att det är chefen personligen som väljer handledare. I de flesta fall har offentliga organ eller organisationer interna regler för handledning och förteckningar över rekommenderade/godkända handledare.

Coachning

Core qualities

Core qualities are necessary basic characteristics of professional work in supervision and coaching. A supervisor / coach needs a clear and reflected understanding of the following core qualities.

1. Ambiguity Tolerance

Supervision

Discussing and reflecting conflicts, allowing contradictory approaches to show up. This may change perspectives and goals. This includes, tolerating tension and exploring the various feelings, which arise during a counselling process.

Ambiguity (also: complexity, ambivalence) is an integral part of the human condition and encompassing feelings, notions, and attitudes about something or somebody. Ambiguity often creates worry, anxiety or confusion within a person or a group.

2. Experience Orientation

Supervision

Expressing an event in a way that supports supervisees / coaches to link their experience here and now to their work, to how they deal with the views of others, the way they express their opinions or make decisions.

Coaching

Centrala egenskaper

Centrala egenskaper är nödvändiga grundläggande egenskaper som utmärker professionellt arbete inom handledning och coachning. En handledare/coach måste ha en klar och genomtänkt förståelse av följande centrala egenskaper.

1. Tolerans för tvetydighet

Handledning

Att diskutera och återspegla konflikter och låta motstridiga angreppssätt komma upp, vilket kan leda till förändrade perspektiv och målsättningar. Detta omfattar att hantera spänningar och utforska de olika känslor som kan uppstå under det utvecklande samtalet.

Tvetydighet (även komplexitet, ambivalens) är en inneboende del i människans villkor och omfattar känslor, uppfattningar och inställningar gentemot något eller någon. Tvetydighet skapar ofta oro, ängslan eller förvirring inom en person eller grupp.

Coachning

2. Upplevelsefokus

Handledning

Att beskriva en händelse på ett som hjälper den handledda/coachade att koppla sin upplevelse här och nu till sitt arbete och sitt sätt att hantera andras synsätt, uttrycka sina åsikter eller fatta beslut.

Coachning

3. Empathy

Supervision

Coaching

Empathy is a way of recognizing the emotional state of the supervisees and separating it from the supervisor's own emotional response on 'what comes from the supervisees'. It includes being aware of (counter-) transference and one's own preoccupations.

4. Ethics / Values

Supervision

Coaching

In dealing with power, trust and responsibility, supervisors and coaches maintain their personal and professional integrity by positioning themselves autonomously in relation to constituents, clients and colleagues. Supervisors and coaches are bound to keep confidentiality, handle the process of contracting carefully and avoid becoming a party in conflicting interests.

Acting responsibly is part of professionalism for supervisors and coaches. They care for maintaining their skills, for the reliability of the profession they exercise and for their supporting the learning process of supervisees and coachees.

Most professional organizations for supervision and coaching have given themselves a 'Code of Ethics' which reflects the state of professionalism.

3. Empati

Handledning

Coachning

Empati är ett sätt att för handledaren att identifiera den handleddas känslotillstånd, och skilja det från sin egen känslomässiga respons på "det som kommer från den handledda". Det innefattar att vara medveten om (mot-)överföring och sina egna bekymmer.

4. Etik/värderingar

Handledning

Coachning

När handledare och coacher hanterar makt, tillit och ansvar upprätthåller de sin personliga och professionella integritet genom att inta en självständig ställning gentemot uppdragsgivare, klienter och kolleger. Handledare och coacher måste upprätthålla sekretessen, hantera avtalsskrivningsprocessen med försiktighet och undvika att bli part i konflikter mellan olika intressen.

Att agera ansvarsfullt är en del av handledares och coaches professionalism. De anstränger sig för att bibehålla sina färdigheter och pålitligheten hos den yrkeskår de tillhör samt för att stödja handledda och coachade i deras inlärningsprocess.

De flesta organisationer för handledning och coachning har utformat etiska riktlinjer som återspeglar graden av professionalisering.

5. Leadership and Management

Supervision

Coaching

Integration of organizational components into the process, especially those issues that most frequently arise such as authority, subservience and competition.

6. Function and Role

Supervision

Coaching

In a group-dynamic approach, function means the formal activities negotiated by the members in a social system. The members are bound to activities in a special frame and contract of working together. Role in this case means behavior and expectations of behavior in social systems between two or more persons.

Other approaches use function and role more or less as synonyms. Nevertheless, supervision and coaching take into account both formal and informal activities and attitudes of the supervisees / coachees.

5. Ledarskap och chefskap

Handledning

Coachning

Integrering av organisatoriska komponenter i processen, särskilt de frågor som oftast kommer upp, så som auktoritet, underordning och konkurrens.

6. Funktion och roll

Handledning

Coachning

Inom ramen för ett gruppdynamiskt synsätt avses med "funktion" de formella aktiviteter som förhandlats av medlemmarna i ett socialt system. Medlemmarna är bundna till vissa aktiviteter inom en särskild ram, ett särskilt avtal om att arbeta tillsammans. "Roll" syftar i detta sammanhang på beteenden och förväntningar på beteenden i sociala system med två eller flera personer.

Inom ramen för andra synsätt används funktion och roll mer eller mindre som synonymer. Oavsett terminologi tar man inom handledning och coachning hänsyn till både formella och informella aktiviteter och attityder hos de handledda/coachade.

7. Integration of Theory and Practice

Supervision

Exploring the supervisees's implicit and explicit theories.

His / her content-related, emotional and body language-related messages are reflected and clarified referring to the supervisor's concepts and theories.

This approach adds a new perspective to the supervisees's situation and assumptions and supports the application of a theory for deeper understanding.

Coaching

Integrating a new feature in an existing bigger picture.

It can take place within an individual, a group, an organization or on community level.

During the coaching process, the coachees grow towards a level of conscious competence.

The coachees apply lessons learned in various contexts and circumstances. The new behavior becomes part of the identity of the person.

8. Interactive Process

Supervision

An interactive process 'happens' in supervision / coaching between the supervisees / coachees and the supervisor/ coach. It concerns how they jointly shape their working relationship and deal with the verbalized and non-verbalized content of the conversation between the supervisor / coach and supervisees / coachees.

Coaching

7. Integrering av teori och praktik

Handledning

Att utforska den handleddas uttalade och outtalade teorier.

Hans eller hennes innehållsrelaterad, känslomässiga och kroppsspråksrelaterade budskap återspeglas och förtydligas med hänvisning till handledarens begrepp och teorier.

Det här angreppssättet lägger till ett nytt perspektiv på den handleddas situation och antaganden, och ger stöd i att tillämpa en teori för att nå en djupare förståelse.

Coachning

Att integrera en ny komponent i en befintlig större bild.

Detta kan ske inom en individ, grupp, organisation eller större gemenskap.

Under coachningsprocessen utvecklas den coachade i riktning mot en viss nivå av medveten kompetens.

Den coachade tillämpar sina lärdomar i olika sammanhang och omständigheter. Det nya beteendet blir en del av personens identitet.

8. Interaktiv process

Handledning

En interaktiv process är något som "händer" mellan handledaren/coachen och den handledda/coachade. Det handlar om att göra med hur de tillsammans formar sin arbetsrelation och hanterar det verbaliserade och ickeverbaliserade innehållet i samtalet mellan handledare/coach och handledd/coachad.

Coachning

9. Communication

Supervision

Coaching

Communication comprises any act of exchanging verbal and/or nonverbal signs. Communication as a core quality means a conscious and reflected approach to that ongoing exchange.

10. Context awareness

Supervision

Coaching

Reflecting the influence and the effects of the supervisees' / coachees' wider social interactions.

11. Contracting

Supervision

Coaching

Identifying the participants' expectations and relating them to a contracted and thereby testable way of working in supervision. Basic methodic framework of the supervision process.

The contracting may be dyadic - if an individual personally requests supervision - or a triangle - between the supervisees' organization, the supervisees and the supervisor in case of supervision that takes place in context and on the request of the organization.

Identifying the participants' expectations and relating them to a contracted and thereby testable way of working in coaching.

The contracting may be dyadic - if the individual personally asks for coaching - or triangle - between the coachee's organization, the coachees and the coach in case of coaching that takes place in context and on the request of the organization.

Coaching always has a certain duration, the defined goal and results are measurable.

9. Kommunikation

Handledning

Coachning

Kommunikation består i att utbyta verbala och/eller ickeverbala tecken. Med kommunikation avses i detta sammanhang ett medvetet och genomtänkt sätt att förhålla sig till detta kontinuerliga utbyte.

10. Kontextmedvetenhet

Handledning

Coachning

Att reflektera över inflytandet från och effekterna av den vägleddas/coachades sociala interaktioner i vidare bemärkelse.

11. Avtalsskrivning

Handledning

Coachning

Att identifiera deltagarnas förväntningar och relatera dem till ett avtalat, och därmed kontrollerbart, sätt att arbeta med handledning. Grundläggande metodologiskt ramverk för handledningsprocessen.

Avtalsskrivningen kan ha två parter - om en individ personligen begär handledning - eller tre parter (de handleddas organisation, de handledda och handledaren) om handledningen äger rum inom ramen för och på begäran av organisationen.

Att identifiera deltagarnas förväntningar och relatera dem till ett avtalat, och därmed kontrollerbart, sätt att arbeta med coachning. Avtalsskrivningen kan ha två parter - om en individ personligen begär coachning - eller tre parter (de coachades organisation, de coachades och coachen) om coachningen äger rum inom ramen för och på begäran av organisationen. Coachningsuppdrag har alltid en avgränsad varaktighet. De fastställda målen och resultaten är mätbara.

12. Learning Process

Supervision

The process whereby knowledge, skills and competences are acquired through reflecting experience.

Characteristics and goals are related to the following forms of learning:

- ✓ **Experiential learning.** Learning from personal experience. Initiating from the practical experience of the individual and connecting it with the effects of a certain attitude or approach.
- ✓ **Reflective learning.** Plays an important role in the cycle of experiential learning. The concept of reflection in learning as an active persistence and careful consideration of any belief or form of knowledge in light of the data that support them and lead to new conclusions.
- ✓ **Integrated learning.** The learning process by which the integration of professional, personal and methodological knowledge and skills are enabled.
- ✓ **Individualized learning.** Process in which the supervisees are unique in their knowledge, beliefs, abilities and learning styles.
- ✓ **Dialogic learning.** The central didactic device of learning in supervision is the dialogue: The supervisor / coach and supervisees / coachees affirm and improve their relationship and conversational exchanges by which the supervisor / coach joins the supervisees/coachees by listening, checking what was heard and giving very specific feedback.
- ✓ **Double loop learning:** by reflecting an experience, supervisees / coachees are able to modify a goal in the light of that experience. This approach shifts the effort from how to solve a problem to questioning the goal.
- ✓ **Model learning:** When the supervisees / coachees experience an attitude of the supervisor / coach and integrate parts of that attitude into their own behavior.

Coaching

12. Lärandeprocess

Handledning

Den process genom vilken kunskaper, färdigheter och kompetenser förvärvas med hjälp av reflekterad erfarenhet.

Egenskaper och mål relateras till följande former av lärande:

- ✓ **Erfarenhetsbaserat lärande.** Att lära genom personlig erfarenhet. Utgångspunkten är individens praktiska erfarenhet som kopplas till effekterna av en viss attityd eller ett visst angreppssätt.
- ✓ **Reflexivt lärande.** Spelar en viktig roll i den erfarenhetsbaserade läroprocessen. Reflektion inom lärandet som en aktiv, ständigt pågående process där alla former av övertygelser eller kunskaper noggrant övervägs i ljuset av de data som stödjer dem och leder till nya slutsatser.
- ✓ **Integrerat lärande.** Den lärandeprocess som gör det möjligt att integrera professionella, personliga och metodologiska kunskaper och färdigheter.
- ✓ **Individualiserat lärande.** Process där varje handledd är unik när det gäller kunskaper, övertygelser, förmågor och inlärningsstil.
- ✓ **Dialogiskt lärande.** Dialogen utgör det centrala didaktiska verktyget vid handledning: Handledaren/coachen och de handledda/coachade konsoliderar och förbättrar sin relation och sina samtalsutbyten genom vilka handledaren/coachen når de handledda/coachade genom att lyssna, kontrollera vad som uppfattats och ge mycket specifik återkoppling.
- ✓ **Dubbellooplärande:** genom att reflektera över en erfarenhet kan den handledda/coachade modifiera ett mål mot bakgrund av den aktuella erfarenheten. Med den här metoden flyttas fokus från sökandet efter en lösning på ett problem till ett ifrågasättande av målet.
- ✓ **Modelllärande:** När en handledd/coachad upplever en attityd hos handledaren/coachen och integrerar delar av den attityden i sitt eget beteende.

Coachning

13. Organization

Supervision

Taking into account not only the dyadic relationship between supervisor / coach and supervisees / coachees, but also the organization as a set of meanings and adjustments comprised to a set of processes and activities. End-users / clients, who are the final recipients of the supervisees / coaches professional actions also have to be taken into account.

It is important to be clear on which understanding, on which theory of organization the supervisor / coach and the supervisees / coachees base their thinking and reflecting.

Coaching

14. Performance

Supervision

Developing a new, creative element that will enrich and direct the work of the supervisees.

Coaching

Making the coachees' actions more effective both on a personal and professional level.

15. Professional Exploration

Supervision

Increasing the professionalism of the supervisees / coachees by discussing certain experiences and issues such as beliefs, attitudes, ways of behaviour, aims and visions.

This requires a safe space for the very personal exploration of one's work with regard to obstacles, hindrances, successes, and dilemmas.

Coaching

13. Organisation

Handledning

Att ta hänsyn inte bara till den dyadiska relationen mellan handledaren/coachen och den handledda/coachade, utan även till organisationen som en uppsättning betydelser och anpassningar som komprimerats till en uppsättning processer och aktiviteter. De slutanvändare/klienter som är föremål för den handleddas/coachades professionella handlingar måste också tas med i beräkningen.

Det är viktigt att vara tydlig med vilken förståelse av organisationen, vilken organisationsteori handledaren/coachen och den handledda/coachade baserar sitt tänkande på.

Coachning

14. Prestation

Handledning

Att utveckla ett nytt, kreativt element som berikar och ger riktning åt den handleddas arbete.

Coachning

Få den coachades handlingar att bli mer effektiva, både på det personliga och det professionella planet.

15. Utforskande av yrkesrollen

Handledning

Att utveckla professionalism hos den handledda/coachade genom att diskutera vissa erfarenheter och frågor så som övertygelser, attityder, beteendemönster, mål och visioner.

För detta krävs ett tryggt rum för ett högst personligt utforskande av det egna arbetet med avseende på hinder, framgångar och dilemman.

Coachning

16. Reflection

Supervision

Coaching

Observing and articulating own experiences, feelings, thoughts and beliefs. By doing so the present attitudes are connected, both with their origins in the past, and with the future attitudes the supervisees / coachees want to adopt. Reflection needs a stance taken towards the social patterns human beings are co-creating when communicating.

Certain techniques support the supervisees / coachees to become aware of their own influence in different situations. One may reflect on the contents, on the process and on the way of reflecting (meta-reflection).

Besides the metacognitive component (thinking about one's own thought processes), reflection includes an emotional component: consideration of personal emotional states and behavioral components; analyzing behavior, decisions and the consequences of one's own actions in a certain context. This allows drawing one's own conclusions about necessary changes to achieve wished-for outcomes in the future.

Therefore, reflection may not lead to quick solutions. It requires the ability to withstand tension without trying to eliminate it by immediate action.

16. Reflektion

Handledning

Coachning

Att observera och artikulera egna erfarenheter, känslor, tankar och övertygelser. Genom detta kopplas befintliga attityder både till sitt ursprung i det förflutna och till de framtida attityder som den handledda/kopplade vill ta till sig framöver. Reflektionen måste förhålla sig till de sociala mönster som människor tillsammans skapar när de kommunicerar.

Vissa tekniker hjälper den handledda/coachade att blir mer medveten om sin egen påverkan på olika situationer. Möjliga ämnen för reflektion är innehåll, process och sätt att reflektera (metareflektion).

Utöver den metakognitiva komponenten (att tänka på sina egna tankeprocesser) har reflektion också en känslomässig komponent: överväganden kring personliga känslotillstånd och beteendekomponenter, analys av beteenden, beslut och konsekvenser av de egna handlingarna i ett visst sammanhang.

Detta gör det möjligt att dra egna slutsatser om vilka förändringar som krävs för att uppnå önskade resultat i framtiden.

Det innebär att reflektion inte alltid ger snabba resultat. Det gäller att kunna uthärda spänningar, istället för att omedelbart försöka eliminera dem genom handling.

17. Resource Orientation

Supervision

Focusing on the supervisees' resources, knowledge, skills, and competences and supporting the supervisees by bringing them in as effectively as possible.

Coaching

Assumption that individuals or teams are capable of generating their own solutions, with the coach supplying supportive, discovery-based approaches and frameworks.

The process builds on the personal strengths and competences; it focuses on the solution the client finds and on his / her hidden strengths.

18. Responsibility and Accountability

Supervision

The motivation and ability of a person, group or team to follow their goals and use the super-visor's support to reach them.

Furthermore, the supervisees are responsible for transferring the outcomes of the supervision to their daily practices.

Coaching

The motivation of the coachees to reach their goals is crucial in coaching.

During the whole process, the coach focuses on keeping the coachees connected with their goals and on taking action towards attaining them.

17. Resursfokus

Handledning

Att fokusera på den handleddes resurser, kunskaper, färdigheter och kompetenser och stödja honom eller henne genom att lyfta fram dem så effektivt som möjligt.

Coachning

Utgångspunkten att individen eller teamet kan utveckla sina egna lösningar, medan coachen bidrar med stödjande metoder och ramverk som bygger på ett utforskande angreppssätt.

Processen bygger på personliga starka sidor och kompetenser och fokuserar på den lösning klienten själv hittar och hans/hennes dolda starka sidor.

18. Ansvar och ansvarighet

Handledning

En persons, en grupp eller ett teams vilja och förmåga att sträva efter mål och ta hjälp av handledarens stöd för att nå dem.

Vidare har de handledda ansvar för att överföra resultaten av handledningen till sina dagliga göromål.

Coachning

Inom coachning är den coachades motivation för att nå sina mål avgörande.

Under hela processen fokuserar coachen på att upprätthålla den coachades koppling till målen och vidta åtgärder som bidrar till att nå dem.

19. Change

Supervision

Focusing on possible changes concerning a supervisee / a team / an organization within the process of supervision. This can be a change of perspective as well as a change of attitude or behavior.

Coaching

Focusing on one or all of a three-level change.

Level 1: a more complex understanding of the problem situation.

Level 2: a better understanding of personal responsibilities and action areas in solving the problem.

Level 3: finding a solution on the personal or system level.

It aims on developing the personality (based on self-awareness and self-esteem) and the system the individual is part of. The goal of coaching is to achieve change.

19. Förändring

Handledning

Att inom vägledningsprocessen fokusera på möjliga förändringar gällande en individ/ett team/en organisation som vägleds.

Det kan röra sig om ett nytt perspektiv såväl som om en förändrad inställning eller ett förändrat beteende.

Coachning

Att fokusera på en eller samtliga av följande tre förändringsnivåer:

Nivå 1: få en mer komplex förståelse av problemsituationen.

Nivå 2: få en bättre förståelse för personliga ansvarsområden och åtgärdsområden när det gäller problemets lösning.

Nivå 3: hitta en lösning på personlig eller systemnivå.

Detta syftar till att utveckla personligheten (baserat på självmedvetenhet och självkänsla) och det system som individen ingår i. Målet med coachning är att åstadkomma förändring.

20. Reciprocity

Supervision

Factoring in and reflecting the supervisees' / coachees' context dealing with the question which roles the supervisor / coach may play through their doings or non-doings in the course of their acting professionally, be it with clients or in any other course of action.

In addition, the effect of the observer, describer, reflector or analyzer of a reciprocal action on the examined action needs to be taken into account: everyone and everything involved influences any situation.

Coaching

20. Ömsesidighet

Handledning

Att räkna med och reflektera över det sammanhang som den handledda/coachade verkar i och behandla frågan om vilka roller handledaren/coachen kan spela, genom agerande eller icke-agerande inom ramen för yrkesutövningen, med klienter eller i ett annat sammanhang.

Därutöver måste den påverkan som en observerande, beskrivande, reflekterande eller analyserande part utövar på den ömsesidiga handling som undersöks tas med i beräkningen: alla komponenter och personer som är involverade i en situation påverkar den.

Coachning

21. Goal and Need Orientation

Supervision

Double function of supervision, being both bound to contracted goals as well as to the supervisees' needs.

Requires a space of freedom and creativity of supervisor and supervisees for individually agreeing upon how the supervisees will pursue their goals and how they will meet their own developmental needs.

The goals and needs of the supervisees/teams /contracting organizations are transparent and in focus of the supervisor (related to contract).

Coaching

Primary focus on creating actionable strategies for achieving specific goals in one's work or personal life.

The emphasis in a coaching relationship is on action, accountability and follow-through.

Feelings and needs play an important role in any learning and decision making process.

21. Mål- och behovsfokus

Handledning

Handledningens dubbla funktion; bunden både av avtalade mål och av den handleddas behov.

Handledare och handledd måste ha viss rörelsefrihet och kreativitet, så att individuella överenskommelser om hur de handledda ska sträva mot sina mål och uppfylla sina utvecklingsbehov kan ingås. De mål och behov som de handledda/teamen/de avtalsskrivande organisationerna har är transparenta och i fokus för handledaren (kopplat till avtalet).

Coachning

Fokus ligger primärt på att skapa handlingsstrategier för att uppnå specifika mål i arbets- eller privatlivet.

I en coachningsrelation betonas handling, ansvarighet och fullföljande.

Känslor och behov spelar en viktig roll i alla lärande- och beslutsprocesser.

Types

The different types of supervision and coaching indicate the various reasons for undergoing a supervision and / or coaching process within an organizational frame. These types refer - in contrast to settings - to certain aims of supervision and coaching.

1. Educational Supervision / Educational Coaching

Supervision	Coaching
Learning to perform professional work within the framework of a professional education program (curricula) including the monitoring of the fulfillment of specific professional standards.	Coaching within the framework of a training program on coaching or leadership and management at university or post-graduate level. There are explicit coaching formats for students apart from mentoring or tutoring to help them integrate theory and practice on a professional level.
Related terms: ✓ Learning supervision: The aim is to master specific methods, skills or approaches to accomplish the anticipated outcome of being a competent professional. It guides trainees through their learning supervision. Synonym: supervision in education.	
✓ Learner supervision: supervision performed by a trainee acting as a supervisor during her / his education. Mandatorily accompanied by learning supervision.	

Typer

De olika typerna av handledning och coachning återspeglar olika skäl att använda sig av handledning och/eller coachning inom ramen för en organisation. Dessa olika typer motsvarar - till skillnad från "format" - olika mål med handledningen eller coachningen.

1. Utbildningshandledning/utbildningscoachning

Handledning

Att lära sig utföra ett professionellt arbete inom ramen för ett yrkesutbildningsprogram, inklusive övervakning av att vissa yrkesmässiga normer uppfylls.
Relaterade termer:

Lärandehandledning:

Målet är att behärska specifika metoder, färdigheter eller angreppssätt för att kunna nå det förväntade resultatet, nämligen att bli en kompetent yrkesperson. Det ger handledningsstudenter vägledning i att lära sig handla.

Synonym: handledning i utbildningen.

Handledning av praktikant: handledning som utförs av en praktikant som agerar som handledare under sin utbildning. Måste alltid kombineras med lärandehandledning.

Coachning

Coachning inom ramen för ett universitetsutbildningsprogram inom coachning eller inom ledarskap och management på grundutbildnings- eller forskarnivå. Det rör sig om explicita coachningsformat för studenter som skiljer sig från mentorskap eller vanlig studenthandledning och som syftar till att hjälpa studenterna integrera teori och praktik på professionell nivå.

2. Business Coaching

Supervision

Coaching

Coaching within an organisational context. The coach does not have to be a member of the organisation. The questions tackled in coaching arise from the work context.

3. Coaching Supervision / Coach the Coach

Supervision

Coaching

Quality assurance for coaches, assessing competence and supporting professional development.

It has a normative, formative and supportive function.

Used by experienced coaches after their training program as a form of quality assurance and for their professional development.

2. Affärscoachning

Handledning

Coachning

Coachning inom ramen för en organisation. Coachen behöver inte vara medlem i organisationen. De frågor som behandlas under coachningen uppstår ur arbetskontexten.

3. Coachhandledning/coacha coachen

Handledning

Coachning

Kvalitetssäkring för coacher, kompetensutvärdering och stöd till yrkesutveckling.

Handledningen fungerar normerande, utvecklande och stödjande.

Används av erfarna coacher efter deras utbildningsprogram som en form av kvalitetssäkring och för professionell utveckling.

4. Case Supervision

Supervision

The supervisees bring their professional interactions with their clients forward as reference material for the supervision process. There are two different perspectives on case supervision:

1. The supervisor is an expert in the work field of the supervisees, because the supervision focuses on how to apply professional competences, Sometimes also referred to as consultation.
2. The supervisor is an expert on leading the process and thereby opens to the supervisees new perspectives on the cases.

Coaching

4. Ärendehandledning

Handledning

Den handledda lägger fram sin professionella interaktion med sina klienter som referensmaterial för handledningsprocessen.

Det finns två olika perspektiv inom ärendehandledning:

1. Handledaren är expert inom den handleddas arbetsfält, eftersom handledningens fokus ligger på hur yrkeskompetenser ska tillämpas. Kallas ibland även "konsultation".
2. Handledaren är expert på att leda processen och kan därför hjälpa den handledda att se fallet ur nya perspektiv.

Coachning

5. Group Supervision / Group Coaching

Supervision

Supervision with participants who are not in any formal professional or organizational contact. The participants may come from similar or different professions or professional fields.

There are two main approaches to group supervision: In the first approach, the groups are small (a supervision group may not exceed four, sometimes six participants) in order to give each participant the opportunity to supply on their own topics. The second approach aims at working with the group process and the group resources, which allows work with bigger groups.

Coaching

Coaching with participants who are not in any formal professional or organizational contact.

The participants may come from similar or different professions and professional fields.

5. Grupphandledning/gruppcoachning

Handledning

Handledning med deltagare som normalt inte har någon professionell eller organisatorisk kontakt med varandra.

Deltagarna kan tillhöra samma eller olika professioner eller yrkesfält.

Det finns två huvudmetoder inom grupp vägledning:

I den första är grupperna små (en handledningsgrupp består av högst fyra, ibland högst sex, deltagare) för att varje deltagare ska kunna bidra med egna ämnen.

Den andra metoden syftar till att arbeta med gruppprocesser och gruppresurser, vilket låter sig göras även i större grupper.

Coachning

Coachning med deltagare som normalt inte har någon professionell eller organisatorisk kontakt med varandra.

Deltagarna kan tillhöra samma eller olika professioner och yrkesfält.

6. Internal / External Supervision / Coaching

Supervision

Coaching

Internal supervision / coaching:

Supervision within an organization / by a member of the organization.

External supervision / coaching:

Supervision by an independent supervisor/coach not responsible for the work of the supervisees/coachees and not taking a monitoring function on the work of the supervisees/coachees.

7. Intervention / Peer Coaching

Supervision

Coaching

Refers to a specific form of supervision carried out among colleagues. It has no permanent supervisor because the members of the group take turns in adopting the role of supervisor and thus provide supervision to each other. All members are responsible for the supervision process.

Synonyms: "Peer Super-vision", "Collegial Coaching".

Refers to a specific form of coaching carried out among colleagues. The members of the group take turns in adopting the role of coach and thus provide coaching to each other. All members are responsible for the coaching process.

Synonyms: "Intervision", "Collegial Coaching".

6. Intern/extern handledning/coachning

Handledning

Coachning

Intern handledning:/Intern coachning:

Handledning inom en organisation med en handledare som tillhör organisationen./Coachning inom en organisation med en coach som tillhör organisationen.

Extern handledning/Extern coachning:

Handledning med en oberoende handledare som inte är ansvarig för de handleddas arbete och inte heller har till uppgift att övervaka detta arbete./Coachning med en oberoende coach som inte är ansvarig för de coachades arbete och inte heller har till uppgift att övervaka detta arbete.

7. Kollegial handledning/coachning

Handledning

Coachning

Avser en specifik form av handledning som utförs kolleger emellan.

Här finns det ingen permanent handledare eftersom gruppmedlemmarna turas om att ta på sig rollen som handledare och handleda varandra. Alla medlemmar har ansvar för handledningsprocessen.

Synonym: "intervision".

Avser en specifik form av coachning som utförs kolleger emellan.

Gruppmedlemmarna turas om att ta på sig rollen som coach och coacha varandra. Alla medlemmar har ansvar för coachningsprocessen.

Synonym: "intervision".

8. Career Coaching

Supervision *Coaching*

This type of coaching supports clients to achieve and fulfill their career and employment goals. It focuses on career change, employment, job search and other career related topics, often based in the field of existential questions.

Coachees expect to gain career confidence, insight, encouragement, inspiration.

9. Clinical Supervision

Supervision *Coaching*

The term clinical supervision is used in Anglo-Saxon literature, referring to supervision connected to any treatment / therapeutic / client work, in both medical and social field.

10. Meta-Supervision

Supervision *Coaching*

Supervision the supervisor uses for developing his / her skills and for having his/ her own space for reflection on his / her own work as a supervisor.

Synonym: supervision of supervision.

8. Karriärcoachning

Handledning

Coachning

Den här typen av coachning ger klienten stöd att uppnå och uppfylla sina mål på karriärs och anställningsområdet. Fokus ligger på karriärbyten, anställningar, arbetssökande och andra karriärrelaterade ämnen, ofta med bas i existentiella frågor. Den coachade väntar sig ett större självförtroende när det gäller karriären, insikter, uppmuntran och inspiration.

9. Klinisk handledning

Handledning

Coachning

Termen "clinical supervision" (klinisk handledning) används i anglosaxisk litteratur och syftar på handledning i samband med någon form av behandling/terapeutiskt arbete/klientarbete inom både det medicinska och det sociala fältet.

10. Metahandledning

Handledning

Coachning

Handledning som används av handledare för att utveckla sina färdigheter och för att få ett rum för reflektion kring det egna handledningsarbetet.

Synonym: handledning av handledning.

11. Leadership Supervision / Leadership Coaching

Supervision

- ✓ Supervising the special tasks a leading function / role requires in the public and the non-profit sector. It focuses on leadership performance and attitudes. It is recommended that the supervisor have some personal experience and knowledge in organization and management.
- ✓ Another approach applied in the public, the non-profit and the profit sector uses the term coaching which is more common.
- ✓ Other approaches have leaders as a special target group; the format is conceptualized as individual or group supervision.
- ✓ The various approaches overlap according to supervisees' needs as well as to national or methodological concepts of supervision.

In any case, leaders require a well-reflected relationship to and a way of dealing with power and authority.

Coaching

- Leadership coaching can be understood in three different ways:
- ✓ Coaching on the subject of leadership
 - ✓ Coaching of professionals with managerial tasks in the hierarchy of organizations
 - ✓ Coaching of higher management or board members. Also called (Top) "Executive Coaching".

11. Ledarskapshandledning/ledarskapscoachning

Handledning

- ✓ Handledning för de särskilda uppgifter som en ledande funktion/roll innebär i offentliga och icke vinstdrivande verksamheter. Fokus ligger på ledarskapsprestationer och -attityder. Handledaren bör ha viss personlig erfarenhet av och kunskap om organisationer och chefskap.
- ✓ För ett annat angreppssätt, som tillämpas inom offentliga, icke vinstdrivande och vinstdrivande verksamheter, används termen "coachning", som är vanligare.
- ✓ Andra metoder har ledare som särskild målgrupp; formatet för handledningen kan vara individuell handledning eller grupphandledning.
- ✓ De olika angreppssätten överlappar i enlighet med de handleddas behov och med olika nationella eller metodologiska handledningsbegrepp.

Oavsett detta behöver ledare ett väl genomtänkt sätt att förhålla sig till och hantera makt och auktoritet.

Coachning

Ledarskapscoachning kan förstås på tre olika sätt:

1. Coachning i ämnet ledarskap.
2. Coachning av yrkespersoner med chefsuppgifter i organisationshierarkin.
3. Coachning av högre chefer eller styrelsemedlemmar. Kallas även "executive coaching".

12. Organizational Supervision / Organizational Coaching

Supervision

Contributes to the effective functioning of the organization. It takes place through regular and supervised contacts of superiors and subordinates, and members of professional teams.

The emphasis is on reflecting the relationship between the team and the wider organizational environment, on illuminating power positions, and on institutional and subjective understanding of roles and tasks.

This organizational supervision approach contributes to organizational culture.

Related types:

- ✓ Organizational consulting is the generic term for all professional guidance interventions which are aimed at organizations, or parts of them, in order to sustainably change, develop and stabilize them. Its focus is - in contrast to supervision and coaching - on the organization with their structures & communication less on persons.
- ✓ Organizational development is a specific form of organization consulting which involves the stakeholders and employees in the process of development.

Coaching

Means an integral coaching approach. It aims at a change related to organizations as complex systems. This approach was recently developed. The characteristics are: "demand-driven and an on-the-job method of organizational development; "the coach has a facilitating role and begins with the client (system); "it is an interactive and action oriented approach. In individual- and team-coaching lies a strong focus on the organization as the dominant system in which the coachees function.

12. Organisationshandledning/organisationscoachning

Handledning

Bidrar till att ge en organisation ett effektivt funktionssätt. Genomförs med hjälp av regelbundna, handledda kontakter mellan över- och underordnade och medlemmar i professionella team.

Tyngdpunkten ligger på att reflektera över förhållandet mellan teamet och organisationsmiljön i stort, på att belysa maktpositioner och på institutionella och subjektiva sätt att förstå roller och uppgifter.

Organisationshandledning enligt denna modell bidrar till organisationskulturen.

Relaterade typer:

- ✓ "Organisationshandledning" är den allmänna termen för alla typer av vägledande insatser som riktar sig till organisationer eller delar av organisationer och som syftar till att på ett hållbart sätt förändra, utveckla och stabilisera dem. Vid organisationshandledning - till skillnad från inom andra former av handledning och coachning - ligger fokus på organisationen och dess strukturer och kommunikation, snarare än på personer.
- ✓ Organisationsutveckling är en särskild form av organisationskonsultering, där berörda parter och anställda involveras i utvecklingsprocessen.

Coachning

Avser en heltäckande form av coachning. Den syftar till att åstadkomma en förändring relaterad till organisationer som komplexa system.

Det rör sig om ett nyligen utvecklat angreppssätt. Följande är utmärkande:

- ✓ efterfrågedriven metod för organisationsutveckling som genomförs på plats under arbetet.
- ✓ coachen har en faciliterande roll och utgår från klienten (systemet)
- ✓ angreppssättet är interaktivt och handlingsorienterat.

Vid individuell coachning och teamcoachning betonas organisationen som det dominerande system inom vilket de coachade verkar.

Related types:

✓ Organizational consulting is the generic term for all professional guidance interventions, which are aimed at organizations or parts of them, in order to sustainably change, develop and stabilize them. Its focus is - in contrast to supervision and coaching - on the organization with their structures and communication, less on persons.

✓ Organizational development is a specific form of organization consulting which involves the stakeholders and employees in the process of development.

Relaterade typer:

✓ "Organisationshandledning" är den allmänna termen för alla typer av vägledande insatser som riktar sig till organisationer eller delar av organisationer och som syftar till att på ett hållbart sätt förändra, utveckla och stabilisera dem. Vid organisationshandledning - till skillnad från inom andra former av handledning och coachning - ligger fokus på organisationen och dess strukturer och kommunikation, snarare än på personer.

✓ Organisationsutveckling är en särskild form av organisationskonsultering, där berörda parter och anställda involveras i utvecklingsprocessen.

13. Team Supervision / Team Coaching

Supervision

Supervision with teams.

A team comprises a group of people linked by a common purpose. Teams are especially appropriate for conducting tasks that are highly complex and have many inter-dependent subtasks.

Supervision focuses on team relationships, communication boundaries, team roles, power relations and competition, the atmosphere in the team etc.

The Anglo-Saxon or Dutch approach mainly uses the term "Organization Consulting".

Coaching

Coaching with teams.

A team comprises a group of people linked by a common purpose. Teams are especially appropriate to conduct tasks that are highly complex and have many inter-dependent subtasks. The overall goal is the improved functioning and performance of the team.

Triangle acquisition and triangle contracting are of special importance.

Team coaching can vary from one day to many sessions during a longer period.

13. Teamhandledning/teamcoachning

Handledning

Handledning med team.

Ett team består av en grupp människor med ett gemensamt syfte. Team är särskilt lämpliga för uppgifter som är mycket komplexa och har många av varandra beroende underuppgifter.

Handledningen fokuseras på team relationer, kommunikationshinder, roller teamet, maktrelationer och konkurrens, stämningen i teamet osv.

I Nederländerna och de anglosaxiska länderna används huvudsakligen termen "organization consulting" (organisationskonsultering).

Coachning

Coachning med team.

Ett team består av en grupp människor med ett gemensamt syfte. Team är särskilt lämpliga för uppgifter som är mycket komplexa och har många av varandra beroende underuppgifter.

Det övergripande målet med coachningen är att få teamet att fungera och prestera bättre. Inköp och avtalsskrivning med tre parter är särskilt betydelsefullt.

Team coachning kan pågå från en enda dag upp till många sessioner under en längre period.

Settings

Settings describe the number of participants, the ways the participants are organized, the frequency and the media in use.

1. Single

Supervision

Dyadic form of supervision, one supervisor and one supervisee.

The approaches differ according to frequency, interval and number of sessions. Sometimes only one session may take place; other approaches strictly define a minimum of sessions and intervals.

Coaching

Dyadic form of coaching, one coach and one coachee.

The approaches differ according to frequency, interval and number of sessions. Sometimes, only one session may take place. The duration of the coaching process varies depending on needs and preferences.

2. Face to Face

Supervision

Face to face presence of supervisor and supervisees, coach and coachees.

Coaching

3. Remote / Online / New Media / Telephone

Supervision

Using new media to perform a (part of a) supervision- / coaching process.

Coaching

Format

Följande olika format för handledning utmärks av antalet deltagare, deltagarnas organisationssätt, frekvensen och det medium som används.

1. Individuellt

Handledning

Dyadisk form av handledning, en handledare och en handled. Angreppssätten varierar när det gäller frekvens, intervall och antal sessioner. Ibland rör det sig om en enda session; enligt andra synsätt anger man en strikt minimigräns för antal sessioner och intervall.

Coachning

Dyadisk form av coachning, en coach och en coachad. Angreppssätten varierar när det gäller frekvens, intervall och antal sessioner. Ibland rör det sig om en enda session. Coachningsprocessens varaktighet varierar efter behov och önskemål.

2. Ansikte mot ansikte

Handledning

Handledaren och de handledda/coachen och de coachade möts ansikte mot ansikte.

Coachning

3. Distans/online/nya medier/telefon

Handledning

Användandet av nya medier för att utföra (en del av) handlednings-/coachningsprocessen.

Coachning

4. Group

Supervision *Coaching*

Supervision/coaching with participants who are not in formal professional or organizational contact. The participants may come from similar or different professions and professional fields. There are various approaches to the number of supervisees / coachees, the frequency, and the interval and number of sessions.

5. Organization

Supervision *Coaching*

To supervise / coach the organization as a system consisting of many parts such as individuals, teams, leaders, customers, suppliers, structures, culture(s), formal and informal relationships etc.

It is clearly process oriented and strongly linked to the management. Which parts of the system should be involved has to be decided during the process with regard to the contracted goals.

6. Team

Supervision *Coaching*

A team comprises a group of persons linked by a common purpose. Teams are especially suitable to conduct tasks that are highly complex and have many interdependent subtasks.

Options: Team-supervision / -coaching with or without a team-leader.

4. Grupp

Handledning

Coachning

Handledning/coachning med deltagare som normalt inte har någon professionell eller organisatorisk kontakt med varandra. Deltagarna kan tillhöra samma eller olika professioner och yrkesfält. Det finns många angreppssätt när det gäller antal handledda/ coachade, frekvens, intervall och antal sessioner.

5. Organisation

Handledning

Coachning

Att handleda/coacha organisationen som ett system bestående av många delar, så som individer, team, ledare, kunder, leverantörer, strukturer, kultur(er), formella och informella relationer osv.

Aktiviteterna är tydligt processorienterade och nära knutna till ledningen. Vilka delar av systemet som ska involveras måste beslutas under processen med hänsyn till de avtalade målen.

6. Team

Handledning

Coachning

Ett team består av en grupp människor med ett gemensamt syfte. Team är särskilt lämpliga för uppgifter som är mycket komplexa och har många av varandra beroende underuppgifter.

Möjligheter: Teamhandledning/-coachning med eller utan teamledare.

Methods

Methods are specific techniques to facilitate the process for the supervisees or coachees in order to improve the interaction between persons, their work and the organization.

1. The Use of Empathy

Supervision

The use of empathy is a way of recognizing the supervisees' emotional state and of separating it from the supervisor's own emotional response on 'what comes from the supervisees'. Being aware of (counter-) transference and one's own preoccupations, the next step is to give feedback to the supervisees using it as an input for their process of development.

Coaching

Empathy is a way of recognizing the emotional state of the coachees from within. It aims at seeing the coachees' world from their point of view.

Metoder

Metoder är specifika tekniker för att underlätta processen för de handledda/coachade i syfte att förbättra interaktionen mellan människorna, deras arbete och organisationen.

1. Empati

Handledning

Genom att använda sin empati kan handledaren identifiera den handleddas känslotillstånd, och skilja det från sin egen känslomässiga respons på "det som kommer från den handledda". En handledare som är medveten om (mot)överföring och om sina egna bekymmer kan som nästa steg ge den handledda återkoppling som han/hon kan använda i sin utvecklingsprocess.

Coachning

Empati är ett sätt att identifiera den coachades känslotillstånd inifrån. Syftet är att försöka se världen ur den coachades synvinkel.

2. The Use of Group Process

Supervision

The extent of using the group process in supervision depends on the theoretical approach of the supervisor. Supervision groups are important for the learning processes and the self-awareness of supervisees through group feedback, both on the content - and the relational level.

A supervisor can use the group process to discover and high-light the "parallel process" when the supervisory relationship "here-and-now" is mirroring the relationship between the supervisees and their clients.

Coaching

The extent of using the group process in coaching depends on the theoretical approach of the coach.

Coaching groups are important for the learning processes and self-awareness of coaches by means of group feedback, both on the content and the relational level.

2. Grupprocesser

Handledning

I hur stor utsträckning grupprocessen används vid handledning beror på handledarens teoretiska angreppssätt. Handledningsgrupper är viktiga för de handleddas lärandeprocesser och självmedvetenhet, eftersom gruppen kan ge återkoppling både på innehålls- och relationsplanet.

En handledare kan använda grupprocessen för att identifiera och lyfta fram "parallellprocessen" när den aktuella handledarrelationen avspeglar relationen mellan de handledda och deras klienter.

Coachning

I hur stor utsträckning grupprocessen används vid coachning beror på coachens teoretiska angreppssätt.

Coachningsgrupper är viktiga för de coachernas lärandeprocesser och självmedvetenhet, eftersom gruppen kan ge återkoppling både på innehålls- och relationsplanet.

3. Dialogue

Supervision Coaching

Narrative concept of reflection in which language plays a central role. It is the conversation of two equal participants: between the supervisor / coach and the supervisees / coachees, who mutually respect the way in which each of them experiences reality. A prerequisite to achieving authenticity of dialogue is a genuine curiosity and a desire for mutual understanding.

The supervisors' / coaches' questions support the supervisees/ coachees to find their own answers. They challenge the supervisees / coachees to comprehend the situation in which she / he has found herself / himself. Questions support the taking on of responsibility and the start problem solving.

Different creative techniques can facilitate the dialogue.

4. Measurement of Effects

Supervision Coaching

See evaluation.

External indicators of performance and internal indicators of success are both incorporated in the coaching process from the beginning in order to register changes and boost confidence.

5. Expanding Theoretical Knowledge

Supervision Coaching

By sharing the theoretical concepts of both the supervisees / coachees and the supervisor / coach, their theoretical knowledge expands. They have to be related to and connected with the concrete situation of the supervisees / coachees. It supports them to act in a more purposeful way.

3. Dialog

Handledning

Coachning

Narrativt reflektionsbegrepp där språket spelar en central roll. Det är ett samtal mellan två jämlika deltagare, handledaren/coachen och den handledda/coachade, som respekterar varandras sätt att uppleva verkligheten. En förutsättning för en autentisk dialog är en genuin nyfikenhet och önskan om ömsesidig förståelse.

Handledarens/coachens frågor hjälper den handledda/coachade att hitta sina egna svar. De utmanar den handledda/coachade att skapa sig en bättre förståelse för den situation han/hon befinner sig i. Frågor stödjer ansvarstagande och början till problemlösning.

Olika kreativa tekniker kan användas för att underlätta dialogen.

4. Mätning av effekter

Handledning

Coachning

Se utvärdering.

Både externa prestationsindikatorer och interna framgångsindikatorer är från början inkorporerade i coachningsprocessen för att registrera förändringar och ge ökat självförtroende.

5. Utöka den teoretiska kunskapen

Handledning

Coachning

Genom att både handledda/coachade och handledare/coacher delar med sig av teoretiska begrepp, ökar deras teoretiska kunskap. Den delade kunskapen måste ha att göra med och vara kopplad till den handledda/coachades konkreta situation. De får då stöd att agera på ett mer ändamålsenligt sätt.

6. Feedback

Supervision

Feedback refers to information provided to the other person about one's impression of her / his behavior. Answers are supposed to be given to the following questions: What can I see? What do I feel? How does it affect me?

The most important value is the opportunity to bring intentions closer to each other and the effect of one's behavior. Feedback both reinforces and challenges one's thinking and behavior. In group settings, feedback facilitates individual and mutual learning, and it fosters the collaborative process.

Coaching

6. Återkoppling

Handledning

Med återkoppling avses information till en annan person om det intryck man har av hans/hennes beteende. Följande frågor ska besvaras: Vad ser jag? Vad känner jag? Hur påverkar det mig?

Det viktigaste värdet av detta är möjligheten att få avsikter att närma sig varandra och skapa en bättre förståelse för effekten av det egna beteendet. Att få återkoppling både stärker och utmanar det egna tänkandet och beteendet. I grupper främjar återkoppling individuellt och ömsesidigt lärande och stärker samarbetsprocessen.

Coachning

7. The Use of Hypothesis

Supervision

As one can only communicate by sharing assumptions, doing so is a core issue in reflecting. By sharing views / hypotheses on a certain relation or question, the persons may co-create patterns of understanding that usually include new perspectives.

Hypothesis may also be applied by the supervisor / coach as a certain idea about a group's or a supervisee's / coachee's needs which then shape the further interventions of the supervisor / coach. In this case, the supervisor / coach does not necessarily share the hypothesis with the group members.

Coaching

7. Hypoteser

Handledning

Eftersom det bara är genom att dela med sig av sina antaganden som man kan kommunicera är detta viktigt när det gäller reflektion. Genom att dela med sig av sina synsätt/hypoteser om en viss relation eller fråga kan människor tillsammans skapa förståelsemönster som i allmänhet ger nya perspektiv.

Även en handledare/coach kan använda sig av en hypotes i betydelsen en viss uppfattning om en grupps eller en handlededs/coachads behov, som sedan får forma handledarens/coachens vidare insatser. I ett sådant fall behöver handledaren/coachen inte nödvändigtvis dela med sig av hypotesen till gruppmedlemmarna

Coachning

8. Meta-Communication

Supervision *Coaching*

Communication about the different aspects of communication such as content, relation, appeal and expressing self-disclosure, expressed both verbally and non-verbal.

Synonyms : second order communication, communication on communication.

9. Meta-Reflection

Supervision *Coaching*

Reflection about the outcome and the process of reflection (double loop reflection) aiming at a deepened understanding of the client professional relationship, in the sense of professionally reflecting about her-/ himself, the clients and their relationships.

Reflection on the reflection process, the relationship and the outcome is an important competence for coaches. Meta-reflection is not explicitly and regularly used as a methodological device in Coaching.

10. Focusing Problems

Supervision *Coaching*

Dividing the problem into sub-problems in order to make them more concrete and visible. Is indicated when a current problem proves to be chaotic and consequently produces anxiety. It serves to help the supervisees to take a step back from the problem and view it from a new perspective.

When acute problems and anxiety arise the coach is aware that feelings of anxiety and insecurity may occur in the short term, caused by the insight that action or change is necessary. The crucial point is to proceed from words and insights to new and unfamiliar action.

8. Metakommunikation

Handledning

Coachning

Kommunikation om olika aspekter av kommunikation, såsom innehåll, relation, tilltal och självutlämning, uttryckt både i verbal och icke-verbal form.

Synonym: kommunikation om kommunikation.

9. Metarefleksion

Handledning

Coachning

Reflektion över reflektionsprocessen och resultatet av denna (dubbelloops-reflektion). Syftet är nå en djupare förståelse för den professionella relationen till klienter och reflektera professionellt över sig själv, klienterna och deras relationer.

Reflektion över reflektionsprocessen, relationen och resultatet är en viktig kompetens för coacher. Metarefleksion används uttalat och regelbundet som ett metodologiskt verktyg inom coachning

10. Problem i fokus

Handledning

Coachning

Att dela upp problem i mindre delproblem för att göra det mer konkret och tydligt. Detta rekommenderas när ett aktuellt problem visar sig vara kaotiskt och därför leder till oro.

Det hjälper den handledda att ta ett steg tillbaka från problemet och se det ur ett nytt perspektiv.

När det gäller akuta problem är coachen medveten om att det tillfälligt kan uppstå känslor av oro och osäkerhet som beror på insikten att handling eller förändring kommer att krävas.

Det kritiska är att gå vidare från ord och insikter till nya, obekanta handlingar.

11. Evaluation of Process

Supervision

Evaluation as a systematic methodological means is an integral and integrated part of the supervision and coaching process that runs through all stages of the development of the relationship by using criteria agreed upon. It focuses on the process, on development and on expected and achieved outcomes.

Coaching

12. Moderating the Process

Supervision

Purposeful use of all methods with regard to structuring the process and achieving contracted goals.

Coaching

13. Reflecting

Supervision

Reflection is the basic method of learning and developing in supervision.

Reflecting on one's own thoughts, needs and feelings can contribute to the strengthening of the supervisory relationship.

See also core qualities under term reflection.

Coaching

Reflection is one among many methods of learning and development in coaching. Reflecting on one's own thoughts, needs and feelings can contribute to the strengthening of the coaching relationship. To stimulate reflection and self-analysis, certain tools are used.

11. Utvärdering av processen

Handledning

Utvärdering som systematiskt metodologiskt verktyg utgör en väsentlig och integrerad del i handlednings- och coachningsprocessen. Utvärdering används i relationens alla utvecklingssteg med hjälp av de kriterier man kommit överens om. Fokus ligger på processen, på utveckling och på förväntade och faktiska resultat.

Coachning

12. Processtyrning

Handledning

Ändamålsenlig användning av alla metoder för strukturering av processen och uppnående av de avtalade målen.

Coachning

13. Reflekterande

Handledning

Reflektion är den grundläggande metoden för lärande och utveckling inom handledning. Att reflektera över sina egna tankar, behov och känslor kan bidra till att stärka handledningsrelationen.

Se även "reflektion" i avsnittet om centrala egenskaper.

Coachning

Reflektion är en av många metoder för lärande och utveckling som används inom coachning. Att reflektera över sina egna tankar, behov och känslor kan bidra till att stärka coachningsrelationen. Man använder särskilda verktyg för att stimulera till reflektion och självanalys.

14. Building a Stable Working Relationship

Supervision

Coaching

In order to strengthen the working relationship in the process, the supervisor / coach purposely uses contracting, empathy, reflecting, feedback etc. A strong working relationship is essential for a successful supervisory or coaching process.

15. Contracting

Supervision

Coaching

Decision-making before starting a supervision / coaching process.

A contract is agreed upon between the relevant participants (supervisor / coach, supervisees / coachees, and organization).

Decisions are made according to the different roles, responsibilities and expectations of the participants, and according to the financial conditions, rules of confidentiality, relevant organizational aspects, evaluation and outcomes. Contracting sets a clear working agreement as a frame for the supervisory / coaching relationship, and is a basis for quality assurance.

14. Bygga upp en stabil arbetsrelation

Handledning

Coachning

För att stärka arbetsrelationen under processens gång använder handledaren/coachen på ett medvetet sätt avtalsskrivning, empati, reflektion, återkoppling osv. En god arbetsrelation är avgörande för att handledningen eller coachningen ska bli framgångsrik.

15. Avtalsskrivning

Handledning

Coachning

Beslutsfattande före handlednings-/coachningsprocessen.

De relevanta deltagarna (handledare/coach, handledda/coachade och organisation) enas om ett avtal.

Beslut fattas med hänsyn till deltagarnas olika roller, ansvarsområden och förväntningar och i enlighet med ekonomiska villkor, sekretessregler, relevanta organisatoriska aspekter, utvärdering och resultat. Avtalsskrivningen innebär att man upprättar en arbetsöverenskommelse som utgör ett tydligt ramverk för handlednings-/coachningsrelationen och ett underlag för kvalitetssäkring.

Outcomes

Outcomes describe the effects of supervision / coaching on the supervisees / coachees.

1. Better Professional Performance

Supervision

It implies a change in thinking and practice of the supervisees, which has effects also on the supervisees' professional, sometimes even personal surroundings.

The result of supervision should be a new, creative element, which will enrich and direct the work of the supervisees. Awareness of new demands may appear.

Coaching

It implies that the coachees engage in new action or behavior successfully. It has an effect on the coachees' professional, sometimes even personal, surroundings. Awareness of new demands and suggestions for change may appear.

2. Effective Handling of Conflicts and Contradictions

Supervision

By reflecting and discussing conflicts and contradictions from different perspectives, supervisees develop more effective coping strategies.

Coaching

By reflecting and assessing conflicts and contradictions from different perspectives and experimenting with new behavior, coachees develop more effective coping strategies.

Resultat

Effekterna av handledningen/coachningen på de handledda/coachade.

1. Bättre yrkesprestationer

Handledning

Innebär en förändring i de handleddas tänkande och praktiska agerande som får effekter även på deras professionella, ibland till och med deras personliga, omgivning.

Handledningen ska resultera i ett nytt, kreativt element som berikar och ger riktning åt de handleddas arbete. Medvetenhet om nya krav kan väckas.

Coachning

Innebär att de coachade framgångsrikt börjar med ett nytt agerande eller beteende. Detta påverkar de coachades professionella, ibland även deras personliga, omgivning.

Medvetenhet om nya krav och förslag till förändringar kan uppkomma.

2. Effektiv hantering av konflikter och motsägelser

Handledning

Genom att reflektera över och diskutera konflikter och motsägelser ur olika perspektiv utvecklar den handledda effektivare copingstrategier.

Coachning

Genom att reflektera över och bedöma konflikter och motsägelser ur olika perspektiv och experimentera med nya beteenden utvecklas den coachade effektivare copingstrategier.

3. Clarification of Roles and Functions in Organizations

Supervision

Clarification of the formal activities (functions) negotiated and communicated on an organizational level. Clarification of roles in the sense of behavioral patterns in social systems between persons.

Coaching

The coachees will become aware of their role and contribution and limits within the organization and, if necessary, will try to change / develop behavior and / or position.

4. Learning

Supervision

In supervision, learning is the result of a self-organized process during which supervisees create a reflective space for themselves, thereby:

- ✓ understanding more about the complexity of an actual situation;
- ✓ understanding organizational issues and including them into their personal goals;
- ✓ developing increasing competences in building decisions on self-reflection.

Coaching

Learning is understood as an ongoing dynamic process to face and handle different situations.

3. Klargörande av roller och funktioner i organisationer

Handledning

Klargörande av de formella aktiviteter (funktioner) som förhandlas och kommuniceras på organisationsnivå. Klargörande av roller i betydelsen beteendemönster i sociala system mellan människor.

Coachning

Den coachade blir medveten om sin roll, sitt bidrag och sina begränsningar inom organisationen, och försöker vid behov förändra eller utveckla sitt beteende eller sin position.

4. Lärande

Handledning

✓ Inom handledning är lärande resultatet av en process som den handledda själv organiserar och genom vilken han eller hon skapar sig ett rum för reflektion. Genom detta kommer den handledda att: förstår mer om komplexiteten i en faktisk situation

✓ förstå organisatoriska frågor och inkludera dessa i sina personliga mål

✓ utveckla sin förmåga att fatta beslut grundade i självreflektion.

Coachning

Lärande förstås som en ständigt pågående dynamisk process där man ställs inför och hanterar olika situationer.

5. New Insights

Supervision

Supervision leads supervisees towards new perspectives on thinking about work relevant situations, their capabilities, options and responsibilities. It encourages the supervisees to search for a changed understanding of professional relationships and processes and behavior consistent with this understanding.

Coaching

The coach fosters shifts in thinking that reveal fresh perspectives. The development of new insights is an important outcome of coaching. A distinction is made between insight into external conditions and context, insight into others and into oneself.

6. Organizational Benefits

Supervision

On an organizational level supervision / coaching leads to better professional performance within the organization by clarification of functions and roles:

- ✓ clarification of functions and roles;
- ✓ effective handling of tensions and contradictions;
- ✓ prevention and reduction of stress and burnout;
- ✓ getting new insights;
- ✓ supporting professionalization processes on all hierarchy levels and for all members.

Thereby supervision / coaching supports a better professional performance of the organization and serves as an integrated part of Quality Management as well as Change Management.

Coaching

5. Nya insikter

Handledning

Handledning ger den som handleds nya perspektiv och sätt att tänka på arbetsrelaterade situationer, sina egna förmågor, möjligheter och ansvarsområden.

Den handledda uppmuntras att söka efter ett nytt sätt att förstå professionella relationer och processer, och ett beteende som motsvarar denna nya förståelse.

Coachning

Coachen främjar tankemässiga förändringar som öppnar för nya perspektiv.

Utvecklandet av nya insikter är ett viktigt resultat av coachning.

Man skiljer mellan insikter om externa villkor och sammanhang, insikter om andra och insikter om en själv.

6. Vinster för organisationen

Handledning

På organisationsnivå ger handledning/coachning bättre yrkesprestationer genom att:

- ✓ funktioner och roller klargörs;
- ✓ konflikter och motsägelser hanteras effektivt;
- ✓ stress och utbrändhet förebyggs;
- ✓ medlemmarna kommer till nya insikter;
- ✓ professionaliseringsprocesser på alla nivåer i hierarkin och bland alla organisationsmedlemmar understöds.

Handledning/coachning bidrar alltså till att organisationen kan leverera bättre yrkesprestationer, och används som en integrerad del i kvalitetshantering och förändringshantering.

Coachning

7. Professional Development

Supervision

Coaching

Supervision / coaching is part of the supervisees' professionalization processes. The supervisees are supported in growing professionally.

8. Quality Management

Supervision

Coaching

Supervision maintains or improves the professional competences of the person and clarifies working procedures and standards for the benefit of the clients.

9. Self Awareness

Supervision

Coaching

It indicates the supervisees' developing an awareness of themselves, their attitudes and aspirations in order to work professionally. Self awareness is achieved by continuous enhancement of self-reflective skills.

Coaching is an exercise in self-understanding and self-change.

7. Professionell utveckling

Handledning

Coachning

Handledning/coachning ingår i deltagarnas professionaliseringsprocess. De får stöd att växa i sin yrkesroll.

8. Kvalitetshandtering

Handledning

Coachning

Handledning bidrar till att upprätthålla eller förbättra den handleddas yrkeskompetenser och klargöra förfaranden och normer inom arbetet, vilket är till fördel för klienterna.

9. Självmedvetenhet

Handledning

Coachning

Avser att den handledda utvecklar ett medvetande om sig själv, sina attityder och önskningar för att kunna arbeta mer professionellt. Självmedvetenhet uppnås genom ett kontinuerligt förbättrande av förmågan till självreflektion.

Coachning är en övning i att förstå och förändra sig själv.

10. Prevention and Reduction of Stress

Supervision

Coaching

Supervision / coaching provides personal and professional help and support that enables empowerment. This prevents and reduces the risk of discomfort and stress. Therby resilience in the professional context might be enhanced.

11. Wellbeing / Health

Supervision

Coaching

Supervision provides mental relief and renewed energy in a demanding job.

A significant aspect of supervision is to recognize and accept the feelings of the supervisees and to identify and reflect unhealthy patterns. Supervision is a way of taking care of one's own health.

Coaching works on the assumption that all human actions are directed towards wellbeing.

Wellbeing is related to: wholeness, strength, skills and potential, inner wisdom, personal and professional development and response-bility. Coaching can aim at maximizing the coachees personal and professional potential by achieving trans-formations on the level of beliefs, values, personality and identity.

10. Förebyggande och reducering av stress

Handledning

Coachning

Handledning/coachning ger personlig och professionell hjälp och stöd som ger deltagarna större kontroll över sin situation. Detta förebygger och minskar risken för vantrivsel och stress. På så sätt kan återhämtningsförmågan i yrkeslivet stärkas.

11. Hälsa och välmående

Handledning

Coachning

Handledning ger mental avlastning och ny energi i ett krävande arbete.

En betydelsefull aspekt av handledning är att erkänna och acceptera den handleddas känslor och identifiera och återspegla osunda mönster. Handledning är ett sätt att ta hand om sin egen hälsa.

Coachning utgår från antagandet att alla mänskliga handlingar syftar till att skapa välmående.

Välmående är relaterat till: helhet, styrka, färdigheter och potential, inre vishet, personlig och professionell utveckling och ansvarstagande. Coachning kan inriktas mot att maximera den coachades personliga och professionella potential genom att åstadkomma omvandlingar på områden som övertygelser, värderingar, personlighet och identitet.

Referenslista

Resurser som använts för att skapa ECVisions ordlista.

- Abdul-Hussain, S. (2012). *Genderkompetenz in Supervision und Coaching*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ajduković, M. & Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu./Supervision in psychosocial work*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. (lärobok för universitetet, s 383 ff.).
- Ajduković, M., Cajvert, Lj., Kobolt, Žizak, A. (2012). Obilježja metasupervizora iz perspektive supervizanta i metasupervizora. 3. Hrvatska konferencija o superviziji. Postignuća i izazovi razvoja supervizije. Opatija, 18. do 20. travnja 2012. Knjiga sažetaka, 26.
- Ajduković, M., Urbanc, K. (2010). Supervision as a safety net. I Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (Red.). *Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe (114–133)*. Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/Zuyd University of Applied Science.
- Ambruš-Kiš, R., Cimperman, R., Fajdetic, M., Kazija, M., Listeš, 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./Integrativ handledning i utbildningssystem*. 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/Handledning och interpersonell neurobiologi – hur handledningsrelationen förändrar handledare och handledda. Ljetopis socijalnog rada/Årsskrift om socialt arbete*, 14 (2), 453–463
- Belardi, N. (2009). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C.H. Beck. Red.
- Berg, E M. (2004/2012) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. (2. 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/Handledning som ett sätt att utveckla självförtroende och förmåga att hantera konfrontation. *Ljetopis socijalnog rada/Årsskrift om socialt arbete*, 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. I Ajdukovic, M. (Red.) *Reflection about supervision: International perspective* (s. 49–66). Zagreb: Juridiska fakulteten. Institutionen för socialt arbete
- Cajvert, L. (1998). *Behandlarens kreativa rum. Om handledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kursplan, Rauen Coaching, <http://www.rauen.de/christopher-rauen.htm>, 2012-05-30
- Kursplan, Katholische Stiftungsfachhochschule Munich, <http://www.ksfh.de/weiterbildung>, 2012-05-30
- Kursplan, Tops Munich-Berlin e.V., www.tops-ev.de, 2012-05-30
- Kursplan, Trainingsprogramma Coaching Alba Academie (2013)
- Kursplan, Trainingsprogramma Coaching Hanze Hogeschool Groningen (2013)
- Kursplan, Trainingsprogramma Supervisiekunde Hanze hogeschool Groningen (2008).
- Kursplan, Lehrgang: Systemische Supervision (2013), Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision (ASYS)
- Čačinović Vogrinić. G. (2009). Supervizija u socijalnom radu: su-stvaranje supervizije kroz suradni odnos. I Ajdukovic, M. (Red.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva/Reflektion över handledning: International perspective* (s. 49–66). Zagreb: Juridiska fakulteten. Institutionen för socialt arbete
- DBVC, <http://www.dbvc.de>, 2012-05-30
- DGSF, www.dgsf.de, 2012-05-30
- DGSv, www.dgsv.de, 2012-05-30
- Doppler, K., Lauterburg, Ch.(2007): *Change Management*. Campus
- DVC, <http://www.coachingverband.org>, 2012-05-30
- 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-Niinikoski, S.(2013). *What makes social work “systemic”?* I STEP-Manual
- Geissler, Karlheinz, A. (1996): Szupervízió a modernben – modern szupervízió. I Norbert Lippenheimer (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica
- Gjerde, S. (2007/2012). *Coaching vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Göncz, K. (2003): *ELTE TTK szupervízor szakirányú továbbképzésének szakindítási kérelme*
- Gordan, K. (1992). *Psykoterapihandledning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2000): Die Methode Supervision – eine Skizze (s. 55–69). I Pühl, H. (Red.), *Supervision und Organisationsentwicklung*. Opladen: Leske und Budrich
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. I Pühl, H. (Red.), *Supervision und Organisationsentwicklung* Wiesbaden: VS Verlag

- Gotthardt, Lorenz, A. (1994 och 2000): „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionen. I Pühl, H. (Red.), *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 Gorkum.
- 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. I *Supervision*, 1.2007, 50–54
- Hausinger, B. (2008): *Wirken und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten*. Red.: DGSv. 2:a omarbetade upplagan, 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.
- 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://coachszemle.hu/media/Lapszamok/MC_2013_1.pdf, 2013-03-02
- <http://szupervizio.webs.com>, 2013-02-20
- <http://www.coachutbildning.se/Coachetik.html>
- <http://www.emccouncil.org/>, 2013-05-16
- <http://www.szupervizio.eoldal.hu>, 2013-02-20
- <https://nl.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 2013-05-16
- Judy, M.: Tango tanzen. Psychoanalytische und systemische Konzepte zu Übertragung & Gegenübertragung. *I Brush up your Tools*.
- Knopf, W.(2008). Life Long Learning: Eine politische und praktische Chance für Supervision und Coaching. *BSO Journal* 1:21–22. Bern.

- Knopf, W./I. Walther (Red.) (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* 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). Lösningssfokus i handledning. I Söderquist, M. (Red.) (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Korman, J. (2002). Lösningssfokus 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. (Red.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac
- Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada/Att utveckla en relation vid handledning av psykosocialt arbete. *Ljetopis socijalnog rada/Årsskrift om socialt arbete*, 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*. Vandenhoeck & 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. & Molly, A. (Red.) (2011). *Systemisk coaching: en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Münch, W. (2011). *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision: Konzeptualisierung und Praxisreflexion*, Brandes und Apsel
- 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, citerat efter Tippe/Jakob, oe263, 2012, opublicerat manus.
- 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.
- 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*. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. (2005). „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*. Paderborn: Junfermann.
- Pol, I.G.M. van (2012). *Coachen als professie*. 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. (Red.) (2012). *Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch, 3*. Leske u. B., Vlg., L.
- Rappe-Giesecke, K.(2009). *Supervision für Gruppen und Teams*. Heidelberg: Springer, 4. uppl.
- Rappe-Giesecke, K. (1999): Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. I Fatzer, Gerhard m.fl: *Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung)*. Edition Humanistische Psychologie
- Rittershausen, K. (2010). *Coaching, empowerment och hälsa : En litteraturstudie* (Examensarbete i Folkhälsovetenskap, C- nivå, 15 hp) VT 2010 Högsolan i Skövde: Institutionen för vård och natur.
- Sárvári, Gy. (1996). Az európai és az angolszász szupervíziós gyakorlat néhány eltérése a szupervízió folyamattanulásának tükrében. I Louis van Kessel, Sárvári György (Red.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica
- Schattenhofer, K. (2009): Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen. I Edding, C./Schattenhofer, K. (Red.), *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.
- Söderquist, M. (Red.) (2002). *Möjligheter: Handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv* Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. I Wrangsjö, B. (Red.) (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. I Wrangsjö, 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 angränsande områden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Stumpf, S. & Thomas, A. (Red.) (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Hogrefe
- Tatschl, S. (2009). Reflektiranje – ključna kompetencija u superviziji. I Ajdukovic, M. (Red.) *Reflection about supervision: International perspective* (s. 49–66). Zagreb: Juridiska fakulteten. Institutionen för socialt arbete.
- Tatschl, S. (1997). Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von Sozialen Organisationen. I Luif I. (Red.), *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/Ansvarsnivåer i handledningsrelationer. *Ljetopis socijalnog rada/ Årsskrift om socialt arbete*, 18 (2), 245–280.

Tuđa Družinec, Lj. (2011). Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama/Hur handledarens yrkeserfarenhet och kontexten påverkar handledningsprocessen i hjälpande yrken. *Ljetopis socijalnog rada/Årsskrift om socialt arbete*, 18 (2), 333–363.

Tveiten, S. (2010). *Yrkesmässig handledning – mer än ord*. Lund: Studentlitteratur. .

Vad är coaching? http://www.coachstjarnan.se/vad_ar_coaching.php

van Kessel, L. (2007). Coaching, a field for professional supervisors. *Ljetopis socijalnog rada/Årsskrift om socialt arbete*, 14 (2), 387–431.

van Kessel, L./ Fellermann, J. (2000). *Supervision and Coaching in a European Perspective*. Protokoll från ANSE-konferensen 2000, www.anse.eu, juni 2013

Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj/Modeller för vuxnas lärande och yrkesutveckling. *Ljetopis socijalnog rada/Årsskrift om socialt arbete*, 14 (2), 283–310.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2011): *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W.W. Norton & Co.

Weigand, W. (2012). Beitrag der Zeitschriften zur Professionalisierung von Supervision – Felderkundungen. I *Forum Supervision*, Heft 40, oktober 2012

Weigand, W. (2011). Organisation verstehen. I *Supervision*, 01/2011

Weigand, W. (2009). Methodenfetischismus und Angstabwehr. I I Pühl, H. (Red.), *Handbuch der Supervision 3*. Berlin

Weigand, W. (2006). Neue Herausforderungen an die Profession Supervision. I *Supervision*, 01/2006

Wendel, B. <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>, 2012-05-30

Wikipedia: "Coaching", <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 2012-05-30

Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Carl-Auer-Systeme

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledning. I Söderquist, M. (Red.) (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledning. 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.

www.ageracoaching.se

www.anse.eu

www.assp.sk

www.bso.ch

www.coachfederation.org

www.coachfederation.org, 2013-05-14

www.dgsv.de

www.drustvozasupervizijo.si

www.hdsor.hr

www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio, 2013-02-20

www.ispa-supervision.org

www.lfi.hu/coaching-vs-szupervizio.html, 2013-02-20

www.lvsc.eu

www.lvsc.eu 2013-05-16

www.nobco.nl 2013-05-16

www.nosco.no

www.oevs.or.at

www.sai.ir

www.supervision-coaching.it

www.supervizare.com

www.supervizija.lv

www.szupervizio.lap.hu, 2013-02-20

www.szupervizorok.hu, 2013-02-20

www.wikipedia.hu, 2013-01-21

Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M.(2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu/Interpersonell kommunikation i yrkeskontext*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.

Žorga, S. (2009). Specifičnosti učenja u superviziji. I Ajdukovic, M. (Red.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva/Reflektion över handledning: International perspective* (s. 49–66). Zagreb: Juridiska fakulteten. Institutionen för socialt arbete.

Projektteamet - biografier

Marina Ajduković, Zagreb, Kroatien



54

Marina Ajduković (Institutionen för socialt arbete, juridiska fakulteten, Zagrebs universitet) är doktor, psykolog, universitetsprofessor, familjeterapeut och licensierad handledare. Hon innehar en professur i socialt arbete och leder doktorandutbildningen i socialt arbete och socialpolitik. Hon undervisar och forskar främst om kritiskt socialt arbete, misshandel och försummelse av barn, våld i nära relationer, grupparbete och handledning.

När det gäller handledning har hon gjort betydande bidrag till handledningsområdets utveckling och hållbarhet i Kroatien.

Marina Ajdukovic ledde den första utbildningen för handledare mellan 2001 och 2004. Hon har utvecklat de första masterprogrammen i handledning med en omfattning på 120 ECTS-poäng, som ges kontinuerligt sedan 2006.

Tillsammans med L. Cajvert har hon stått som redaktör för de första universitetsläroböckerna i handledning på kroatiska. Hon har också publicerat en rad artiklar om handledning. Som redaktör för den kroatiska tidskriften "Social Work Annual" har hon stått bakom två temanummer om handledning (2007 och 2011). Hon har organiserat fyra nationella konferenser om handledning med internationellt deltagande (2004, 2006, 2008 och 2012).

Marina Ajduković var ordförande för kroatiska föreningen för handledning och organisationsutveckling mellan 2004 och 2012.

<http://www.unizg.hr/homepage/>

Lilja Cajvert, Göteborg, Sverige

Lilja Cajvert (Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet) är universitetslektor i socialt arbete, socialarbetare, legitimerad psykoterapeut och handledare i psykosocialt arbete och i familjeterapi. Hon är kursansvarig för verksamhetsförlagd utbildning och metahandledare på handledarutbildningen vid Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet.

Hon tog initiativet till och ledde den första utbildningen för handledare i Bosnien och Hercegovina (Tuzla och Sarajevo, 1998-2000). Mellan 2001 och 2004 var hon lärare, handledare och konsult för handledarutbildningen "Introducing supervision in the social welfare system in Croatia". Mellan 2005 och 2009 var hon projektledare för två masterprogram i Bosnien och Hercegovina - "Supervision in Psychosocial Work" och "Management in Social Work".

Lilja Cajvert har utvecklat en egen modell för handledning, där man arbetar med de omedvetna processerna inom handledningen, som hon beskrivit i artiklar och läroböcker på svenska, engelska, kroatiska och slovenska.

Lilja Cajvert har varit ordförande för Svensk Handledarförening i fyra år.

http://www.socwork.gu.se/kontaktaoss/Personlig_hemsida/Lilja_Cajvert/



55

Michaela Judy, Wien, Österrike

Michaela Judy har studerat litteratur, kulturadministration och utbildningsadministration. Därutöver är hon utbildare och instruktör i gruppdynamik, handledare (ÖVS, österrikiska föreningen för handledning och coachning) och coach.

I över tjugo år var hon chef för vuxenutbildningscentrumet Volkshochschule Ottakring i Wien. Just nu arbetar hon som personalutvecklare och projektledare vid Die Wiener Volkshochschulen GmbH. Utöver detta arbetar hon på frilansbasis som utbildare, handledare och coach med fokus på ledarskap och administration inom icke vinstdrivande organisationer, systemiska angreppssätt och (hantering av) genus och mångfald.

Hon har haft lektorsanställningar vid såväl universitet som institutioner för vuxenutbildning. Medlem i ASYS (Arbeitskreis für systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision) och kursansvarig för ASYS kurs i systemisk handledning på avancerad nivå.

Michaela Judy redigerat två böcker och publicerat en rad artiklar.

<http://members.aon.at/mjudy/judy.htm>



Wolfgang Knopf, Wien, Österrike/EU

Har studerat samhällsvetenskap vid universiteten i Wien och Innsbruck, och avlade doktorsexamen 1983. (Pedagogik/psykologi) gruppdynamik (1998-99), sexualterapi (1990-92), handledning och utvecklande samtal (1992-95), organisationsutveckling (2001), systemiska utvecklande samtal (1999-2001).

Universitetsadjunkt vid universitetet i Graz (1984-1994) vid institutionen för vidareutbildning, lektor vid universitetet i Klagenfurt (1983-1984; 1998-2005), institutet för interdisciplinära studier vid universiteten i Graz, Innsbruck, Klagenfurt och Wien (1994-1998), universitetet i Graz (1984-1993), universitetet i Wien (1993-1994; 2004; 2006-2011), tekniska högskolan i Wien (1996-2001, 2006), universitetet i Innsbruck (1998-2003), universitet i Linz (2010-2011), Donau universitet, Krems (2006), socialhögskolan i Wien (2001-2006) och socialakademin i Wien (1994-2002) inom ämnena pedagogik, didaktik, kommunikation, gruppdynamik, samhällsutbildning, utvecklande samtal m.m.

Sedan 1994 arbetar Wolfgang Knopf även som frilansande handledare, coach och managementutbildare. Ansvarig för kurser i design och management för utbildare inom olika fält på nationell och internationell nivå och för handledare och coacher.

Tillsammans med K. Steinhardt leder han utbildningsprogrammet på avancerad nivå i handledning och coachning vid universitetet i Wien.

Wolfgang Knopf var ordförande för österrikiska föreningen för handledning och coachning (ÖVS) mellan 2004 och 2010 och för föreningen för nationella handledningsorganisationer i Europa (ANSE) mellan 2006 och 2014.

www.systeam.at/personen/vKnopf.htm



Hubert Kuhn, München, Tyskland

Född 1963 i Bayern i Tyskland. Gift och har två barn.

Oberoende organisationskonsult, handledare, coach och utbildare inom management i både nationella och internationella sammanhang, huvudfokus på mångfald inom team, gruppdynamik och konflikthantering sedan år 2000 ett stort antal publiceringar. Knuten till TOPS München-Berlin e.V. sedan 2000.

Kvalifikationer:

- ✓ Diplom-Volkswirt
- ✓ Utbildare i gruppdynamik (DAGG), ledarskap och konsultering för grupper, 6 års avancerad utbildning, DAGG, tyska föreningen för grupppsykoterapi och gruppdynamik
- ✓ Coach/handledare, tyska föreningen för coachning/handledning (DGSv), sedan 2008 ledande DGSv-coach för tre yrkesutbildningsinstitut inom handledning
- ✓ Systemisk terapeut och konsult, institutet för systemisk terapi och organisationskonsultering
- ✓ Organisationskonsultering, förändringshantering, medling, ickevåldskommunikation, transaktionsanalys och andra metoder.

www.hubertkuhn.de



Krisztina Madai, Budapest, Ungern

Krisztina Madai (egenföretagare) är ICF-certifierad coach och licensierad handledare. Hon har en masterexamen i affärsadministration och en masterexamen i tillämpad psykologi och genusstudier.

Hon är medgrundare till och ledare för det internationellt ackrediterade coachutbildningsprogrammet CoachAkademia i Ungern. Hon föreläser på handledarutbildningsprogrammet vid Karoli universitet och flera andra privata coachutbildningsprogram i Ungern.

Huvudfokus för hennes undervisning och forskning är avtalsskrivning, relationen mellan coach och klient, organisationskontext inom coachning och handledning samt genusfrågor inom organisationer.

Krisztina Madai är medförfattare till boken "Methodological handbook for coaches II" och hennes artiklar om coachning och handledning publiceras i den ungerska internettidningen om coachning "Magyar Coachszemle". Hennes mission är att förbättra kvalitetssäkringen för coachning i Ungern, i första hand genom att sprida uppfattningen om vikten av handledning för coacher och genom att organisera seminarier ledda av framstående coacher från hela världen. Hon var en av organisatörerna bakom Ungerns första nationella konferens om coachning.

<http://www.coachakademia.hu>



Mieke Voogd, Eelde, Nederländerna

Mieke Voogd (född 1965) äger Coachkwadraat, ett nätverksföretag inom coachning, handledning och organisationsutveckling i norra Nederländerna. Företaget etablerades 2006.

Mieke är utbildad organisationspsykolog och har under nästan 20 år arbetat som konsult både för vinstdrivande företag och icke vinstdrivande verksamheter. Under denna period utbildade hon sig till och registrerade sig som handledare. Mieke är mycket intresserad av forskning om coachning och handledning.

Sedan 2009 är hon ordförande för den nederländska handlednings- och coachningsföreningens (LVSC) vetenskapliga kommitté.

<http://www.coachkwadraat.nl/>



ECVision.

En översikt över handledningens och coachningens historia i Österrike, Kroatien, Nederländerna, Tyskland, Ungern, Sverige och Europa

Wolfgang Knopf

ANSE: historia och mål

Från 1975 och framåt blev handledning ett alltmer professionellt verktyg för processorienterad konsultering, och nationella föreningar för handledning grundades i flera europeiska länder.

Den 21 november 1997 grundade de nationella yrkesorganisationerna för handledning i Österrike (ÖVS), Tyskland (DGSv), Ungern (MSZT), Nederländerna (LVSB) och Schweiz (BSO) ANSE, en europeisk paraplyorganisation med bas i Wien, vars syfte är att tillgodose behovet av europeiskt samarbete och idéutbyte professionella emellan.

ANSE arbetar för yrkeskårens intressen på internationell nivå. ANSE har kontakt med yrkesorganisationer för handledning och coachning världen över. ANSE utformar normer för handledning och coachning och har antagit en uppsättning etiska riktlinjer.

ANSE representerar nu över 9 000 (2013) kvalificerade handledare och coacher, från 80 utbildningsinstitutioner i 22 europeiska länder. År 2006 undertecknade ANSE ett avtal om ömsesidigt erkännande av ackrediterade handledare med ASSCANZ (Association for Supervision, Coaching and Consultancy in Australia and New Zealand).

59

År 2012 i Bryssel undertecknades ett avtal om representation inom den sociala dialogen av EUROCADRES (rådet för europeiska chefer och specialister).

ANSE har yrkesmässiga kopplingar till/samarbetar med EASC (European Association for Supervision and Coaching, europeiska föreningen för handledning och coachning) och EMCC (European Mentoring and Coaching Council, europeiska rådet för mentorskap och coachning).

ANSE vill främja

- ✓ informationsutbyte mellan nationella organisationer och utbildningsinstitut
- ✓ utbyte av erfarenheter mellan experter inom fältet för utvecklande samtal
- ✓ handlednings- och coachningsfältets expansion
- ✓ kvalitetssäkring av handledning och coachning (normer).
- ✓ ANSE stödjer
- ✓ grundandet av nationella organisationer för handledning och coachning
- ✓ dessa organisationers utvecklande av en egen kultur för handledning och coachning
- ✓ utbildningsinitiativ i europeiska länder
- ✓ initiativ till forskning och studier som syftar till utveckling av teorier och metoder för handledning och coachning.

ANSE betonar vikten av att lära sig mer om kulturella skillnader och vill främja samarbete i Europa.

Wolfgang Knopf

Handledning och coachning i Österrike

Historiska milstolpar

Precis som i övriga tysktalande länder kan började en separat förståelse av handledning i växa fram i Österrike under det sena sjuttioalet, med starka influenser från psykoanalys och gruppdynamik och en stabil grund inom socialt arbete. Praktiska anvisningar utvecklades gradvis till handledning. Handledande förhållningssätt och attityder introducerades i skolutbildningen genom Balintgrupperna. Det dröjde inte länge förrän det första utbildningsprogrammet utvecklades och började ta emot studenter (1981, psykologinstitutet vid universitetet i Salzburg).

Detta var startskottet för en grundläggande debatt om hur termen handledning skulle avgränsas. Samtidigt uppstod ett utrymme för en verksamhet inom fältet för utvecklande samtal med en identitet som låg nära handledningens. Via personliga kontakter diskuterades dessa innehållsliga frågor även med tyska och schweiziska kolleger. Insikter från dessa länder kan alltså också tas med i beräkningen när det gäller Österrike. Debatten fördes huvudsakligen av lärare och ansvariga för utbildningsprogram, inklusive de första som examinerats (diskussionsgrupp om handledning, 1991 i Wien).

Utöver debatten om begrepp fördes också professionella och politiska diskussioner. Namnet på den första österrikiska expertkonferensen (för yrkesorganisationer), "Handledning i intressekonflikt", är talande. Alla dessa aktiviteter ledde fram till bildandet av den österrikiska handledningsföreningen ÖVS 1994, via de utbildningsinstitutioner och alumnorganisationer som då var aktiva.

Handledning som profession

Handledning användes från början inom de stora sociala institutionerna, och hade därför en självklar plats inom dessa områden. Efter inledande svårigheter nådde antalet användare av handledning inom socialt arbete, skolor och sjukhus en kritisk massa. Dessa användare spred sedan metoderna vidare.

Lyckade pilotprojekt på skolor och sjukhus bidrog till handledningens framgångar på strukturell nivå. Denna utveckling fick också viktig inspiration av österrikiska akademikers teoretiska arbete, som avspeglades i konferenser, artiklar och böcker.

Trots en viss givande spretighet var, och är, diskussionerna om de olika teoretiska angreppssätten samarbetsinriktade och därför ömsesidigt utvecklande. Fastän diskussionerna till en början möttes med motstånd, senare med motvilja och slutligen genom integrering, fick problemet till slut en konstruktiv lösning via "fenomenet" coachning.

När medlemmarna i den österrikiska handledningsföreningen 2001 tog fram en uppsättning etiska riktlinjer där det personliga ansvaret för kvalitetssäkringen reglerades lades ännu en av grundstenarna till yrkeskårens självbild. I dagens Österrike är det relativt obestritt att handledning - och till viss del även coachning - är en profession. Handledare som grupp har en erkänd yrkesidentitet i Österrike.

Professionens juridiska ställning

Österrike kallas ibland "Kammerstaat", vilket syftar på de offentliga intresseorganisationer, "kammare", som utmärker landets politiska system. De flesta betalda yrken regleras i handelslagstiftningen (i samarbete med handelskammaren). Utöver dessa finns de så kallade frilansyrkena, dit t.ex. journalistiken räknas.Handledning tillhör också denna grupp.

Denna klassificering utmanas ofta av andra, konkurrerande yrkesgrupper (t.ex. livscoacher och rådgivare på det sociala området). När det gäller handledning och coachning är det dock viktigt att inte låta sig begränsas av en kammarreglering, eftersom professionens vidareutveckling och den kontinuerliga kontrollen av kvalitetsnormerna endast kan säkerställas effektivt inom en organisation och i samarbete med utbildningsinstitutioner som godkänts av den österrikiska handledningsföreningen.

Vidare är det endast en minoritet av handledarna som ägnar sitt yrkesliv uteslutande åt handledning och coachning. Många av dem erbjuder dessa tjänster vid sidan av ett annat huvudycke eller som en av flera frilanstjänster. Detta är också ett argument mot reglering inom ramen för handelslagstiftningen.

Marknaden för utbildning och coachning

På grund av sina historiska rötter har handledning huvudsakligen varit etablerat inom den sociala och icke vinstdrivande sektorn. Efter nittioalets "hype" kring utvecklande samtal ligger marknadens fokus nu mer på effektivitet, pris och kvalitet. Många större organisationer med viktiga ansvarsområden, särskilt inom sjukvården, väljer sina handledare enligt handledningsföreningens kvalitetsnormer. I nuläget är mindre och medelstora företag fortfarande tveksamma till de möjligheter inom handledning och coachning som finns tillgängliga.

Inom vinstdrivande företag är efterfrågan på coachning fortfarande större än på handledning, men en märkbar förändring pågår. På senare år har acceptansen ökat avsevärt och handledning efterfrågas alltmer inom sådana verksamheter.

Rent allmänt kan man se ett ökat intresse för utvecklande samtal från en enda källa "Vi har det här problemet, de här svårigheterna - vad ska vi göra?" Handledare måste därför antingen vidga sitt utbud av kompetenser eller organisera sig i samarbeten eller nätverk. Det senare är någonting nytt och innebär en särskild utmaning.

Aktuella frågor/trender

Tre ämnen diskuteras just nu:

- ✓ Handledningens och coachningens ställning inom den vetenskapliga diskursen kring "konsulteringsvetenskap". Denna debatt äger rum framför allt på universitet och utbildningar, och förs därför ofta med kolleger från närliggande länder, särskilt Tyskland. Huvudfrågan är huruvida handledning utgör en praktisk och teoretisk grund för en konsulteringsvetenskap i arbetssammanhang.
- ✓ Efter handledning och coachning har nu managementkonsultation för organisationer blivit det format för utvecklande samtal som diskuteras.
- ✓ Kvalitetssäkring inom handledning och coachning: precis som bland kolleger i Schweiz och Tyskland har detta blivit en viktig fråga i Österrike. Den gäller kvaliteten både på de utvecklande samtalen (effektivitet, utvärdering) och på de som utför arbetet.



Finansierat av Europeiska kommissionen



November 2014

En förändring i rådgivarnas sätt att organisera sig kan skönjas. Tidigare utfördes dessa aktiviteter utan någon mer omfattande organisatorisk eller strukturell grund, men nu blir företagsstrukturer allt vanligare inom handledningsfältet. En professionalism har etablerats.

Handledningen har blivit politisk (igen). Kravet på mer handledning och coachning på arbetsplatsen, och ekonomisk ersättning för detta, stöds av socialpolitiska förslag och krav. Genom sina rådgivande aktiviteter får handledare och coacher inblick i många olika branscher, där arbetare och anställda utsätts för ett allt hårdare tryck på grund av nya ekonomiska och strukturella villkor. För att stödja och främja samhällsförändringar bör handledare och coacher offentliggöra det de känner till om arbetsförhållanden som skapar stress för arbetare och anställda idag.

Marina Ajdukovic

Handledning och coaching i Kroatien

Handledning

Historia

Handledningens utveckling i Kroatien kan delas in i fem faser (Ajdukovic, 2005):

1. Tidigare idéer om behovet av handledning dök upp på tidigt sjuttital (Smolic-Krkovic, 1977). Handledning blev dock inte en integrerad del av praktiken inom psykosocialt arbete på grund av det traditionella sättet att närma sig klienterna utifrån en expertposition och bristen på ett perspektiv för livslångt lärande bland yrkesutövarna.
2. Under åttiotalet fick yrkesutövarna förstahandserfarenhet av handledning, då handledning blev en integrerad del i utbildningen inom flera psykoterapeutiska metoder som utvecklades starkt just då.
3. Under tiden för det kroatiska självständighetskriget (1991-1995) blev handledning viktigare och började tillmätas ett större professionellt värde, eftersom det sågs som ett viktigt verktyg för de yrkesutbildade personer och deras assistenter som arbetade med de tusentals människor som drabbats av trauman eller tvingats fly ...
4. Vändpunkten för handledningens etablering var den första utbildningen för handledare. Den gavs mellan 2001 och 2004 inom ramen för projektet "Introducing supervision in the social welfare system in Croatia" som organiserades av institutionen för socialt arbete vid juridiska fakulteten vid universitetet i Zagreb. Projektet genomfördes i samarbete med socialministeriet, den svenska styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (SIDA) och med stort utbildningsmässigt stöd från Göteborgs och Stockholms universitet.

Tio utbildare i handledning och 34 handledare inom psykosocialt arbete utbildades i enlighet med de normer för handledarutbildning som fastställts av ANSE, föreningen för nationella handledningsorganisationer i Europa.

Till följd av det här programmet infördes handledning inom många av socialvårdens organisationer (Ajdukovic & Cajvert, 2003).

Den utbildning för handledare inom utbildningssystemet, "Stärka kapaciteten för integrativa handledare inom utbildningsverket", som gavs mellan 2007 och 2009, var avgörande för att handledning för lärare skulle introduceras på ett hållbart sätt. (Ambruš Kiš et al., 2009).

5. Institutionen för socialt arbete vid universitetet i Zagreb började ge sitt specialiseringsprogram på avancerad nivå i handledning inom psykosocialt arbete 2006. Programmet riktade sig till yrkesutövare inom de sociala, humanistiska och pedagogiska fälten. Programmet omfattar 120 ECTS-poäng och kräver en tidigare masterexamen. Det är upplagt i enlighet med ANSE:s normer för handledningsutbildning. Programmet har getts kontinuerligt, med bidrag från fakultetsmedlemmar från institutionerna för socialpedagogik och psykologi och andra erfarna handledare som redan erhållit internationell godkännande som utbildare i handledning. Den senaste generationen deltagare skrevs in 2012.

Utvecklingen på senare tid

Den kroatiska psykologorganisationen införde 2008 handledning som ett medel för att uppnå professionell (åter)legitimering av psykologer. Från 2014 och framåt kommer den nyligen etablerade kroatiska socialarbetarorganisationen att erkänna deltagande i handledning som en del i den professionella (åter)legitimeringen av socialarbetare.

Sedan 2011 fastställer socialvårdslagen att alla professionella inom socialvårdsfältet (socialarbetare, psykologer, socialpedagoger och andra professioner med hjälpande uppgifter) har rätt till och är skyldiga att delta i handledning.

Huvudsakliga synsätt

De vanligaste sätten att se på handledning i Kroatien ligger i linje med ANSE:s nuvarande definition av handledning. Följaktligen kan man urskilja tre huvudsakliga synsätt:

- ✓ förståelsen av handledning som ett format för professionell utveckling, så som denna utvecklats i Nederländerna av Louis van Kessel och hans föregångare (t.ex. Van Kessel, 1999).
- ✓ det psykodynamiska, integrativa förhållningssätt till handledning som ett kreativt rum för praktiker som utvecklats av Lilja Cajvert (Cajvert, 2001, 2011).
- ✓ det integrativa handledningsbegrepp som utgår från H.G. Petzolds och hans medarbetares arbete.

65

Arbetsområden

Handledning används inom socialt arbete, utbildning, psykisk hälsovård, civilsamhällets organisationer och sektorn för frivilligarbete, självvårdsarbete och organisationskonsultering för att främja den professionella utvecklingen och säkerställa kvaliteten på yrkesutövarnas arbete.

Inom universitets- och specialiseringsutbildningen i hjälpande professioner (dvs. socialt arbete, psykologi och socialpedagogik) används handledning som en integrerad del av lärandet i samband med praktikperioder och fältplaceringar på kandidatnivå, masternivå och efter masternivå (Ajdukovic & Urbanc, 2010).

Organisation

Kroatiska föreningen för handledning och organisationsutveckling (Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj - HDSOR) grundades 1998. HDSOR blev medlem av ANSE 2004. I slutet av 2013 hade HDSOR 76 medlemmar. Under 2012 vidareutvecklades systemet för (åter)certifiering av handledare för att säkerställa handledningens kvalitet. Ändringarna godkändes sedan av samtliga medlemmar i HDSOR. År 2013 antog HDSOR sin första strategiska plan för perioden 2014-2016 och en uppsättning etiska riktlinjer för handledning.

Coachning

Historia och utveckling på senare tid

Fastän coachning är ett väl utvecklat fenomen inom EU är yrket fortfarande i en tidig utvecklingsfas i Kroatien. Nästan vem som helst kan kalla sig coach. Det finns inga juridiska regleringar eller normer som definierar coachning, och inga specifika krav eller definitioner när det gäller kvalifikationer, kompetens eller ansvar.

Coachutbildningar ges av en rad kommersiella konsultföretag som erbjuder flera olika tjänster inom organisationsutveckling. Coachutbildningsprogrammen ges ofta i samarbete med olika europeiska organisationer eller institutioner. Exempelvis startades 2010 en utbildning i systemisk gestaltcoachning i Kroatien i form av ett samarbete mellan ett lokalt kommersiellt företag som "stärker den personliga, familjerelaterade och organisatoriska potentialen" (www.dugan.hr, besökt den 27 december 2013) och institutet för gestaltterapi (IGW) i Würzburg i Tyskland. Efter det åtta dagar långa programmet (4 x 2 dagar) får deltagarna coachcertifiering via IGW.

Vid institutionen för socialt arbete vid universitetet i Zagreb ges en specialiseringsutbildning inom handledning av psykosocialt arbete för studenter som avlagt masterexamen. Inom ramen för denna specialisering ges den enda valbara ECTS-kursen i konsultering och coachning. Louis van Kessel (från Nederländerna), som är en av personerna bakom kursen, har skrivit den mest relevanta texten om coachning som publicerats på både kroatiska och engelska (van Kessel, 2007). Den innehåller en bred överblick över olika typer av coachning, arbetsverktyg och resultat.

66

Arbetsområden

Multinationella organisationer, koncerner och storföretag använder ofta coachning för att utveckla chefers och mellancheferns arbete och för organisationsutveckling inom specifika områden så som effektiv återkoppling, mötesteknik, planering och avgränsning av uppgifter.

Organisation

Den viktigaste organisationen på det här området är kroatiska föreningen för coachning (www.hr-coaching.hr) som grundades 2009. Den har runt trettio aktiva medlemmar, och dess syften och mål är att främja coachning som yrke, verka för att göra föreningens etiska riktlinjer gällande och för en hög standard när det gäller coachningens kvalitet samt möjliggöra kunskapsutbyte, erfarenhetsutbyte och samarbete mellan coacher. Kroatiska föreningen för coachning håller utbildningsseminarier via coachningsakademin.

I juni 2013 bildades Rådet för mentorskap och coachning, som en del av EMCC (European Mentoring & Coaching Council). Detta är ett ytterligare ett försök att reglera coachningsbranschen i Kroatien. EMCC:s omedelbara mål är att introducera normer för coachning, och på längre sikt vill man etablera en form av "handelskammare" för coachning i Kroatien.

Referenser

- Ajdukovic, M. & Cajvert, L.J. (2003). The development of social work supervision in countries in transition: Reflections from Croatia and Bosnia-Herzegovina. I *Social Work in Europe*, 10 (2), 11–22.
- Ajdukovic, M. (2005). Introducing supervision in the social welfare system in Croatia. I Hessle, S., Zaviršek, D. (Red.). *Sustainable development in social work – The case of a Regional Network in the Balkans*. Stockholm: Stockholms universitet, Institutionen för socialt arbete internationella projekt, 113–141.
- Ajdukovic, M. & Urbanc, K. (2010). Supervision as a safety net. I Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (Red.). *Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe* (114–133). Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/ Zuyd University of Applied Science.
- Ambruš-Kiš, R. et al. (2009). *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju./Integrativ handledning i utbildningssystemet*. Zagreb: AZOO.
- Cajvert, L. (2011) A model for dealing with parallel processes in supervision. I *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20 (1) 41–56.
- Cajvert, L. (2001). *Kreativni prostor terapeuta: O superviziji/Terapeutens kreativa rum: om handledning*. Sarajevo: Svjetlost.
- Smolic-Krkovic, N. (1977). *Supervizija u socijalnom radu/Handledning inom socialt arbete*. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada.
- Van Kessel, L. (1999). Handledning – ett nödvändigt bidrag till kvaliteten på den professionella prestationen, med det handledningsbegrepp som används i Nederländerna som illustration/Supervizija – neophodan doprinos kvaliteti profesionalnog postupanja. Primjer nizozemskog modela supervizije. I *Årsskrift om socialt arbete/Ljetopis socijalnog rada*, 6 (1), 27–46.
- Van Kessel, L. (2007). Coaching, a field for professional supervisors. I *Årsskrift om socialt arbete/Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 387–432.

Hubert Kuhn

Handledning och coachning i Tyskland

Handledning

Historia

Handledning uppstod i det tidiga 1900-talets USA som ett sätt för överordnade att instruera, vägleda, kontrollera och motivera frivilliga assistenter inom socialt arbete. Efter andra världskriget introducerade nordamerikanska invandrare handledning, särskilt som metod för socialt arbete med individuella fall, i det sociala arbetet i Tyskland. Handledning introducerades i utbildning och praktik, särskilt inom socialt arbete och användes som en metod för att stödja socialarbetare i arbetet med en specifik individ. Under 70- och 80-talen utvecklades det angreppssätt som ursprungligen hade fokus på individuella fel och brister till en metod baserad på befriande självreflektion där allt större vikt lades vid organisation, strukturer och institutionell dynamik. Handledning i samband med motstridiga intressen mellan person och institution blev, och är fortfarande, en viktig fråga. I de tysktalande länderna spelar handledning, kontroll eller rent professionella frågor såväl som psykoterapi, som i huvudsak rör personliga problem, en mindre roll.

68

Handledningens institutionalisering i Tyskland kan indelas i tre faser:

- ✓ Handledning började användas i socialt arbete och utbildningsarbete av de fria välfärdsorganisationerna mellan 1960 och 1989.
- ✓ Handledning började professionaliseras i och med grundandet av yrkesorganisationen "Deutsche Gesellschaft für Supervision"(Tyska handledningssällskapet, DGSv) 1989. Organisationen är öppen för handledare med terapeutisk utbildning och för andra yrkeskategorier.
- ✓ Utbildningar/kurser som ges av oberoende institut kompletteras av universitetskurser; handledningstjänster erbjuds på konsuleringsmarknaden och det finns ett fokus på spänningen mellan "marknad och profession". Olika handledningsutbildningar integreras genom DGSv.

Rötter (viktigaste influenser)

Handledningens utveckling har påverkats avsevärt av socialt arbete, psykoanalytisk kontrollanalys och Balintgrupperna.

Arbetsområden

Efter det att handledning börjat användas inom socialt arbete spred sig metoderna till andra fält inom den icke-statliga välfärdssektorn. Idag används handledning inom många andra områden, så som hälso- och sjukvård, utbildning, management och inom kyrkan. När det gäller rådgivning till industrin, mindre företag, team och framför allt ledning och chefer används i allmänhet termen coaching.

Organisation

DGSv är en yrkesorganisation med över 3 700 medlemmar och 29 anslutna akademier, universitet och fortbildningsföretag. Organisationen är Tysklands viktigaste forum för handledning och professionell, livsrelaterad rådgivning. DGSv fastställer krävande normer för kvalificering av handledare.

Handledarutbildning kan genomgåas både på universitet och fria institut.

Andra föreningar som också har handledare bland medlemmarna är Tyska sällskapet för systemterapi och familjeterapi (www.dgsf.de) och yrkesföreningen för tyska psykologer (www.bdp-verband.org).

Referenser

Belardi, N. (2009). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: Beck, 9. uppl. 15: Allgemeines Ziel: die Arbeit der Ratsuchenden zu verbessern.

DGSv Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit, Grundlagenbroschüre, 8. uppl. 25:

Heltzel, R. & Weigand, W. (2012). *Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Möller, H. (2001). *Was ist gute Supervision? Grundlagen-Merkmale-Methoden*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pühl, H. (Red.) (2009). *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (3. uppl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Coachning

Historia

I Tyskland uppstod coachning under mitten av 80-talet ur en typ av "rådgivning för chefer" som fokuserade på faktiska utmaningar i det dagliga arbetslivet. Coachningen föregicks av sporadiska enskilda konsultationer som utgjorde en sorts biprodukt till olika chefsutbildningar och utfördes av utbildare med psykologiutbildning. Den positiva bilden av coachning av toppidrottsmän gjorde det lättare för chefer och vinstdrivande företag att ta till sig konceptet.

Coachningens snabba etablering i Tyskland avspeglas i antalet publikationer i ämnet: Fram till 1990 fanns det få experter på coachning och antalet publikationer per år låg under 20. Från och med år 2000 steg siffran sedan stadigt och från år 2006 låg den på 100 per år. Sedan 2010 rör det sig om över 160 publikationer per år. I slutet av oktober 2013 fanns det på amazon.de över 4 500 poster om ämnet coachning (jämfört med 2 200 om handledning).

Rötter (viktigaste influenser)

Coachning användes inom idrotten i England och USA, redan så tidigt som 1885. Den amerikanske tennistränaren Timothy Gallwey och hans bok "The Inner Game of Tennis" som kom ut 1974 utövade ett stort inflytande.

I Tyskland infördes coachning inom idrotten under 60-talet.

Arbetsområden

Coachning används i vinstdrivande företag främst för chefer inom områden som ledarskap, förändring, stress, utbrändhet och kulturell utveckling. I de flesta fall handlar det om individuell konsultering, men även grupp- och teamcoachning förekommer. Det finns chefscoachning som riktar sig specifikt till ledare och högre chefer och affärscoachning som håller sig inom detta ämne/fält, till skillnad från t.ex. livscoachning, hälsocoachning eller utbildningscoachning. Även konsultering av chefer inom sociala och offentliga organisationer kallas i ökande utsträckning coachning.

Organisation

Den tyska coachningsmarknaden är oreglerad och gör ett kaotiskt intryck. Av de minst 20 coachningsorganisationer som finns i Tyskland, Österrike och Schweiz är det endast ett tiotal som har fler än 100 medlemmar.

Vidare finns det inga fastställda standardiserade regler för certifiering av utbildningar inom coachning. Uppskattningsvis 4 000 nya coacher utbildas per år. De flesta kurser som erbjuds av vetenskapliga institut, klubbar och föreningar och fortbildningsinstitut omfattar mellan 150 och 300 timmars studier.

Enligt Magazine for Organizational Development, nr 3 2013 finns det omkring 11 000 aktiva coacher i Tyskland idag, varav 8 000 kallar sig affärscoach och 5 200 chefscoach (man får anta att det finns dubbla poster i undersökningens index). I Tyskland finns det statistiskt sett 769 chefer per, till skillnad från i Österrike där förhållandet är 154 till en.

År 2007 var det endast 1,5 % av cheferna som blev coachade, men redan 2012 var den siffran uppe i 5,6 %, vilket visar på en uppåtgående trend.



Finansierat av Europeiska kommissionen



November 2014

Referenser

- Draht, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge*. Freiburg: Haufe.
- Fatzer, G. (2012). Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung – ein Überblick. I Eberle, T.S. & Spoun, S. (Red.). (2012). *Durch Coaching Führungsqualität entwickeln. Kernkompetenzen erkennen und fördern*. (s. 31–50) Zürich: Versus.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- König, E. & Volmer, G. (2009). *Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim och Basel: Beltz.
- Loos, W. (2006). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Perspektiven: Change-spezifisches Coaching. Einblick ein empirische Forschungsergebnisse 2013. I *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, nr 3/13, 99–103.
- Winkler, B., Lotzkat, G. & Welp, I. M. (2013). Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching? Orientierungshilfe für ein unübersichtliches Beratungsfeld. I *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, nr 3/13, 23–33.

Krisztina Madai

Handledning och coachning i Ungern

Handledning

I Ungern introducerades handledning inom den psykoanalytiska rörelsen i början av 1900-talet. Fokus låg främst på professionell socialisering. Efter 1940 eliminerades organisationsstrukturen för psykologi och socialt arbete, och därmed försvann även handledningen ur bilden. Under 60-talet inleddes en renässans för de hjälpsöande yrkena, för vilken yrkespersoner från de tidigare psykoanalytiska skolorna, t.ex. Mérei och hans studenter, fick stor betydelse.

De första yrkesutbildade, erfarna socialarbetare som kunde ge handledning dök upp i mitten av 90-talet. Yrkesföreningen för socialt arbete (Szociális Szakmai Szövetség) fastställde 1996 ackrediteringskriterierna för handledare inom socialt arbete, och dessa kriterier ligger fortfarande till grund för den gällande regleringen. I enlighet med föreningens handledningsmodell ska handledaren vara en oberoende part som inte är medlem i den organisation som behöver handledning.

Från 90-talet och framåt kom flera olika terapeutiska tekniker in på området handledning och medförde sina egna metods specifika system (t.ex. familjeterapi, Gordon, videoutbildning).

Redan i början av 90-talet etablerades arbetsgruppen "Supervisio Hungarica". Gruppens huvudsakliga syften var att verka för det europeiska handledningsbegreppet och ett erkännande av handledning som en oberoende profession, samt att anordna utbildningar för handledare.

Ungerska handledarföreningen (Magyar Szupervizorok Társasága) bildades 1996 av 19 medlemmar, för att omsätta det europeiska handledningsbegreppet i praktiken.

Bland grundarna fanns medlemmarna i arbetsgruppen Supervisio Hungarica och 12 handledare som utbildats vid Katholische Hochschule i Berlin.

År 1993 började två yrkesutövare från nederländska och tyska handledarutbildningar utbilda ungerska utbildare i en särskild form av handledningsutbildning. Därefter startades 1998 ett utbildningsprogram i handledning på avancerad nivå vid Haynal Imre-universitet. Programmet togs sedan över av Károli-universitet, där det fortfarande ges. År 1997 tog några av medlemmarna i den tidigare arbetsgruppen initiativ till ett nytt utbildningsprogram för handledare i organisationsutveckling. Programmet gavs vid internationella handelshögskolan fram till 2008. Det tredje utbildningsprogrammet i handledning gavs vid ELTE-universitet mellan 2005 och 2008. Programmets profil byggde på insikten om att det utöver det europeiska handledningskonceptet också fanns ett behov av ett mer traditionellt amerikanskt handledningskoncept, detta för att möta det behov av professionell utbildning, övervakning och utvärdering av arbetet som fanns inom de nygrundade institutionerna för socialvård och barnomsorg.

År 2013 startade ett team bestående av internationella coacher och terapeuter en egen handledarutbildning som ackrediterades av ICF. Under 2014 ska ytterligare två utbildningsprogram inom handledning startas av ungerska handledare.

Referenser

- Bányai, E., Nemes, É. & Wiesner, E. (2014). Szupervízió védőnőknek, módszertani leírás, under publicering.
- Bányai Emőke (2006). *A szociális munka szupervíziója történeti megközelítésben*. Esély, 4. szám, 86–100. oldal, http://www.esely.org/kiadvanyok/2006_4/BANYAI.pdf besökt senast den 18 november 2013
- Wiesner, E. (1996). *Szupervízió a gyermekvédelemben*. Család, Gyermek, Ifjúság, 4. szám, <http://www.csagyi.hu/home/item/93>, senast besökt den 4 februari 2013
- Wiesner, E. (2011). Gondolatok a szupervízió történetéről; Szupervízió & Coaching, A Magyar Szupervizorok és Szupervizor-Coachok Társaságának lapja IX.évfolyam, 2011/1 szám.

Coaching

Coaching som en form av dialog mellan coach och klient gjorde sitt intåg i den ungerska kommersiella sfären i slutet av 90-talet, efter det att Ungern öppnat sina gränser för Västvärlden, och multinationella företag dök upp på marknaden och förde med sig en helt ny organisationskultur.

Den första lilla grupp rådgivare som kallade sig coacher var konsulter inom organisationsutveckling, handledare eller yrkespersoner med bakgrund inom olika psykoanalytiska skolor. De första coacherna som var utbildade i coaching (mestadels vid anglosaxiska skolor) dök upp på marknaden runt millennieskiftet. Huvudsyftet med coaching ansågs vara att ge organisationsledare och -chefer möjlighet att lära, förändras och hämta ny kraft.

De första officiella kurserna i coaching som hölls i Ungern var främst influerade av psykologin. Detta gällde Peter Szabos korta, lösningsfokuserade coachningsutbildning, den utbildning i gestaltcoaching som gavs av Flow Coaching School (under ledning av Tünde Horváth och Ilona Erős), den psykodramatiskt orienterade coachningsutbildning som leddes av Gabriella Szabó och den TA-baserade coaching som Zsuzsa F. Várkonyi och Saari van Polje stod för. Olika handledningsinfluerade coachningsskolor ledda av Erzsébet Wiesner, Zsuzsa Bán och György Sárvári var också inflytelserika.

Den verkliga boomen inom coachingen började mellan 2005 och 2010. Ordet coaching blev bekant både i och utanför organisationsutvecklingssfären och coachingen började ses som ett av de effektivaste verktygen för personlig utveckling. I och med den ökande efterfrågan på coaching lanserades ett dussintal nya coachutbildningsprogram med olika längd och inriktning. Coaching började användas av ledare inom det sociala fältet och i andra sammanhang än inom en organisation och spred sig till snart sagt alla områden. Coachingstjänsterna kom att bli mycket olika, både när det gällde kvalitet och angreppssätt.

Parallellt med denna utveckling grundades de första yrkesorganisationerna. Vissa av dem började som föreningar för alumner från coachningsskolor, andra som ungerska avdelningar av viktiga internationella föreningar. Den förening som blivit störst och mest inflytelserik är den ungerska avdelningen av International Coach Federation (ICF).

År 2011 undertecknade sex olika coachningsföreningar - som tillsammans representerade en majoritet av de kvalificerade coacherna i Ungern - en uppförandekod för coacher (ICF:s ungerska avdelning, European Coaching Association, Ungerska coachföreningen, Föreningen för affärscoacher, yrkesorganisationen CoachOK, Föreningen för coacher, utvecklare och organisationer med lösningsfokus). Detta samarbete var unikt inom coachningsbranschen vid den tiden. Uppförandekoden byggde på IFC:s och EMCC:s gemensamma uppförandekod som då nyligen godkännts av EU. På basis av detta togs coachyrket upp i EU:s databas över självreglerande yrken.

Uppförandekodens syfte är att coachningsbranschen ska reglera sig med hjälp av professionella och etiska normer och riktlinjer som säkerställer att coacherna agerar professionellt och etiskt i sitt yrkesutövande. I uppförandekoden anges vilken kompetens och yrkesutbildning den som erbjuder coachningstjänster bör ha. Behovet av kontinuerlig professionell utveckling betonas och yrkets etiska normer fastställs. Ett av de viktigaste målen var dock att få den bredare allmänheten att se coachning som en effektiv metod för professionell och personlig utveckling.

Den första professionella e-tidskriften om coachning (CoachSzemle) kom ut på marknaden 2012. Utbildningsprogrammet "Coaching without Borders" med internationella experter inom området lanserades, vilket gav möjlighet till vidare kontinuerligt internationellt inflytande.

I och med den ökade efterfrågan på coachning (som drevs på ytterligare av den finansiella och ekonomiska krisen) blev kvalitetssäkringen av yrket en avsevärd utmaning. År 2013 grundade de sex organisationer som tidigare undertecknat uppförandekoden Föreningen för ungerska coachorganisationer. Via detta konsekventa, självreglerande organ ska transparenta yrkesstandarder och -normer som möjliggör ansvarsutkrävande fastställas. Utöver den tidigare nämnda yrkeskoden undertecknade medlemmarna och en etisk kod för coacher. Vidare vill man också att föreningen ska skapa en integrerad coachdatabas, baserad på ett heltäckande kvalitetssäkringssystem.

75

Coachning spelar idag en viktig roll när det gäller att öka arbetstagarnas välmående och effektivitet. Nästan två tredjedelar av de ungerska företagen har redan anlitat en coach, och coachning ses som ett effektivt verktyg för organisationsutveckling, även i små och medelstora företag. Utöver individuell coachning använder organisationerna i ökande utsträckning teamcoachning.

Arbetet med att bygga upp ett heltäckande kvalitetssäkringssystem pågår fortfarande, och utgör en stor utmaning som är viktig för coachyrkets trovärdighet i Ungern.

Referenser

Horváth, T. (2004). Helyzetkép a magyarországi coachingról. I *Pszichoterápia*, 08/2004, hämtad från http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf, senast besökt 2013-11-11

Ungerska avdelningen av ICF (2011). *Hungarian coaching associations allied for self-regulation*, pressmeddelande, 2011-11-23

MCSz (2013). *Példaértékű szakmai összefogás: zászlót bontott a Magyarországi Coach-Szervezetek Szövetsége*, pressmeddelande 2013-05-28

Personliga intervjuer med Tünde Horváth MCC, dr Vince Székely, Dóra Hegedüs och Edit Wiesner.

Mieke Voogd

Handledning och coachning i Nederländerna

Handledning

Historia och utveckling på senare tid

Efter andra världskriget introducerades casework som metod inom socialvården i Nederländerna. Handledning blev känt som en metod för professionell utveckling inom detta arbetsområde. De första nederländska artiklarna och böckerna om handledning publicerades runt 1960. Sedan dess har handledningens roll utvecklats i riktning mot en viktig utbildningsmetod för kompetensutveckling inom alla människoorienterade yrken.

De första utbildningsprogrammen för handledare kom till på 60-talet.

I Nederländerna kan tre olika handledningsbegrepp urskiljas: det nederländska, det psykoterapeutiska och det integrativa. Det nederländska handledningsbegreppet, som huvudsakligen är en didaktisk metod för implementering av personliga och gruppbaseade lärandeprocesser i kommunikation och interaktion inom professionellt arbete, har under många år varit det dominerande. Sedan det psykoterapeutiska handledningsbegreppet blivit mer allmänt, lärs nu båda dessa varianter ut på de flesta handledningsutbildningar. På senare tid har mer experimentella former av handledning utvecklats. Utvecklingen har också gått mot en inkludering av handledning inom det bredare fältet organisationsutveckling; den tidskrift som LVSC publicerar sedan 2012 heter till exempel "Tijdschrift voor Begeleidingskunde". Detta ämne beskrivs som ett angreppssätt där fokus på enskilda professionellas utveckling kombineras med fokus på att utveckla de team och organisationer som de verkar i. Flera olika metoder används, så som handledning, coachning, utbildning, konferenser och aktionsforskning.

Arbetsområden

Handledning används inom socialt arbete, hälso- och sjukvårdssektorn, utbildning, självårdsarbete, personalfrågor, management och organisationskonsultering. Inom högre utbildning används handledning i samband med praktikperioder. Därutöver används handledning för vidare professionell utveckling för erfarna yrkesutövare.

Organisation

En föregångare till den nederländska handledningsföreningen bildades 1980. Organisationens syften var kvalitetssäkring och professionalisering av handledning. År 1989 grundades den nationella föreningen för handledning och andra former av professionell vägledning (LVSB). LVSB införde registrering av handledare och utbildningsprogram för handledare. Föreningen rör sig med ett allmänt handledningsbegrepp, dvs. att handledning som metod inte anses bundet till någon specifik profession, arbetsmetod eller funktion.

LVSB blev medlem i föreningen för nationella handledningsorganisationer i Europa (ANSE) 1997. Därefter, 2010, bytte LVSB namn till LVSC (nationella föreningen för handledning och coachning).

I juli 2013 hade LVSC 2 300 medlemmar och stod värd för 17 ackrediterade utbildningsprogram i coachning 12 i handledning. Det finns också tre utbildningsprogram i handledning och coachning på masternivå.

Referenser

www.lvsc.eu (22013-10-29)

LVSB:s registreringsregler 2005 (reviderad version).

Siegers, F. & Haan, D. (1988, 1983). *Handboek Supervisie* Alphen aan de Rijn/Bryssel: Samsom.

van Praag-van Asperen, H. & van Praag, Ph. H. (Red.) (1993). *Handboek supervisie en intervisie in de psychotherapie*. Amersfoort: Academische uitgeverij.

van Praag-van Asperen, H. & van Praag, Ph. H. (Red.) (2000). *Handboek supervisie en intervisie*. Leusden: De Tijdstroom.

Coenen, B. (2003). *Een onderzoek naar de ontwikkeling van supervisie in Nederland*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Coachning

Historia och utveckling på senare tid

Socrates ses som coachningens anfader på grund av sitt sätt att utöva "konsten att inte veta" och sin skicklighet när det gäller dialog och att ställa rätt frågor. Under 1900-talet uppstod de riktningar där dagens coachning har sina rötter: psykoanalys, behaviorism, humanistisk psykologi, gestaltmetodik, organisationsteori, positiv psykologi och förändringsteori. Gallway (*The Inner Game of Tennis*, 1974) och Whitmore (1992) överförde coachningen från idrottsvärlden till organisationsvärlden.

I Nederländerna började efterfrågan på coachning växa i såväl vinstdrivande som icke vinstdrivande organisationer under 90-talet. Coachernas insatser syftade till bättre prestationer och hjälp att övervinna svårigheter på arbetet. Vid den här tiden fanns det två utbildningsprogram för coacher och de första nederländska böckerna om coachning publicerades. Ett fåtal inflytelserika pionjärer utbildades till handledare. Antalet coacher växte snabbt. Uppskattningar av antalet coacher varierar mellan 20 000 och 35 000. I denna stora grupp ingår coacher med och utan yrkesutbildning som arbetar inom en lång rad olika sammanhang.

Den coachning som idag bedrivs i arbets-/anställningssammanhang har ett brett fokus på personlig utveckling. Coachning ses som ett personalpolitiskt instrument för att öka personalens anställningsbarhet och stimulera till lärande på organisationsnivå. Coachning används mer och mer i kombination med utbildnings- och chefsutvecklingsprogram.

Arbetsområden

Professionella coacher arbetar inom alla sektorer i det nederländska samhället, i egenskap av personliga coacher, karriärcoach, affärscoach, chefscoach, mentala coacher, e-coacher, coacher för kollegial coachning, coacher för coacher och även handledare och utbildare. Coachning erbjuds individer, team och större organisatoriska enheter och kan utföras ansikte mot ansikte, via telefon, e-post, Skype och andra former av sociala medier på internet.

Organisation

Alex Engel grundade 2003 den nederländska föreningen för professionella coacher (Nederlandse Orde voor Beroepscoaches, NOBCO). I dagsläget har NOBCO 2 100 medlemmar. Föreningen samarbetar med det europeiska rådet för mentorskap och coachning (European Mentoring and Coaching Council, EMCC) kring ackreditering av coacher och coachutbildningar. Den nederländska tidskriften om coachning gavs ut för första gången 2003.

Coacher kan registrera sig hos NOBCO, STIR (Stichting Registratie, en certifieringsorganisation för coacher) och LVSC (Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching, nationella föreningen för handledning och coachning).

De kan också certifiera sig internationellt, antingen via ICF-NL eller EMCC. Karriärcoacher kan registrera sig hos NOLOC (Nederlandse Organisatie voor Loopbaancoaches, nederländska föreningen för karriärcoacher). Grovt uppskattat uppgår antalet registrerade professionella coacher/handledare i Nederländerna till cirka 10 000.

När det gäller coachutbildning finns det 17 utbildningar som är ackrediterade av LVSC. Därutöver finns det tre utbildningar inom handledning och coachning på masternivå och en akademisk utbildning i chefscoachning (VU Amsterdam). NOBCO tillhandahåller EQA-certifiering av utbildningar tillsammans med EMCC. Det finns fyra nivåer. Tabellen nedan visar antalet godkända utbildningar på varje nivå.

78

EQA-nivå	Antal godkända utbildningar i Nederländerna (2013-10-29)
Foundation/grundnivå	12
Practioner/praktiker	14
Senior Practioner/avancerad praktiker	2
Master Practioner/praktiker på högsta nivå	2

Referenser

www.nobco.nl (2013-10-29)

www.emccouncil.org (2013-10-29)

Pol, I.G.M. van der, *Coachen als professie*. (2012). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Tros, A., *Coaches en Coaching in Nederland en daarbuiten*. I Stammes, N., van Baarsen, B., Kooij, A. & de Koning, H. (2006).

De Coachapproach, organisaties veranderen door een coachende benadering. Deventer: Gelling en Van Hoog.

Lilja Cajvert

Handledning och coachning i Sverige

Handledning

Det svenska ordet "handledning" väcker andra associationer än engelskans "supervision" eller franskans "contrôle", men används här som motsvarighet till dessa. Rötterna till den moderna synen på handledning kan spåras tillbaka till det traditionella förhållandet mästare - lärling, medan dagens psykoterapeuter och socialarbetare använder sin egen personlighet som sitt viktigaste arbetsverktyg.

Moderna metoder och tekniker för handledning har sitt ursprung dels i den utbildning amerikanska och brittiska socialarbetare fick under tidigt 1900-tal, dels i utbildningen av europeiska psykoanalytiker under 1920-talet, där fokus låg på casework och individuell handledning. Efter andra världskriget infördes gruppterapi för före detta krigsfångar vid brittiska militärsjukhus. Gruppterapi blev ett komplement till individuell behandling och introducerade den terapeutiska gemenskapen. I Sverige vidareutvecklades dessa idéer av Gustaf Johnsson på Barnbyn Skå. Under 50- och 60-talen påverkades utvecklingen av ett intresse för grupper, gruppdyamik, organisationer och relationen till det omgivande samhället. Vikten av vidareutbildning och grupphandledning vann erkännande inom ett antal områden. (jfr Katz & Kahn, 1966, citerade i Sundin, 1971, SOU 1978:5 s. 96-97).

79

Utbildning

I Sverige fanns det redan relativt tidigt ett intresse för vidareutbildning av lärare och handledare i psykoterapi, och den första nationella utbildningen i handledning startade 1974. Handledning ansågs vara ett av de viktigaste sätten för en erfaren psykoterapeut att vidareutveckla sitt terapeutiska arbete. Nyanställda socialarbetare inom barnpsykiatri, psykiatri och familjerådgivning erbjöds handledning av en erfaren kollega redan på 40-talet. Inom socialtjänsten började man ge dem anställda handledning på 70-talet.

Under 80-talet efterfrågade svenska socialarbetare handledning som utvecklade och stärkte yrkesrollen. Grupphandledning sågs som ett sätt att minska handledarens makt och auktoritet, ett synsätt som har stöd i system-, organisations- och rollteorier. Den självmedvetenhet som är ett måste i allt socialt arbete kan utvecklas bättre i en grupp, där deltagarna ofta måste fokusera på hur de ska använda sina förmågor i relation till andra och på behovet av att reflektera över sina egna attityder och fördomar.

År 1982 startades den första utbildningen för handledare inom psykosocialt arbete vid institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet av Lisbeth Johnsson, Gunnar Bernler, Barbro Lennér Axelson, Sven Hessle och Göran Sandell. I sin avhandling definierade Bernler & Johnsson (1985) handledning och presenterade en teori om handledning inom psykosocialt arbete.

De föreslog ett antal kriterier som handledning bör uppfylla, vilka fortfarande är relevanta. Dessa kriterier är

- ✓ kontinuitet (oftast under minst ett år),
- ✓ en global målsättning (den handledda ska kunna integrera alla aspekter av psykosocialt arbete),
- ✓ processinriktning (fokus på den handleddas förhållningssätt, användande av det egna jaget som verktyg och reflektion över de egna reaktionerna i förhållande till det psykosociala arbetet),

- ✓ icke-linjärt organisatoriskt förhållande (det ska helst finnas minst en extern handledare),
- ✓ processansvar (handledaren eller handledarna har ansvaret för handledningsprocessen men inte för det direkta arbete och inte heller för klienten),
- ✓ fakultativt obligatorium (alla bör få handledning) och "expertis" (inom psykosocialt arbete, handledningstekniker och kulturkompetens).

Enligt Petitt (2002) utvecklades en unik handledningstradition i Sverige; handledning skulle vara en självklar del av den regelbundna arbetsprocessen och ges av en extern handledare två gånger i månaden. Handledning stödjer också utvecklandet av en gruppkultur inom en arbetsgrupp.

Under 90-talet introducerades handledning på bred front i den högre utbildningen för lärare där man byggde vidare på begrepp från den humanistiska psykologin (Franke, 1990). Enligt Grönquist (2004) har sjuksköterskor och liknande personalkategorier inom sjukvård och socialvård frångått lärlingsmodellen till förmån för en typ av processhandledning.

Handledarutbildningar ges numera vid universitet över hela Sverige, men det finns också ett fåtal privata institut som ger godkända handledarutbildningar.

Arbetsområden

80

Handledningen har en lång historia inom socialarbetares och psykologers yrkesutövande. Sedan 70-talet har det funnits krav på handledning inom sjukvården (för läkare, barnmorskor, sjuksköterskor, osv.), skolan (för lärare, specialpedagoger, elevassistenter, osv.) och omsorgssektorn (för habiliteringsassistenter, undersköterskor, fritidspedagoger, förskollärare, osv.), med *nya grupper inom andra institutioner* (så som kyrkor och välgörenhetsorganisationer) och i företag med social inriktning. Idag finns det också en ökande efterfrågan på handledning för ledare chefer på alla nivåer inom olika yrkesgrupper.

I dagsläget får de flesta socialarbetare i Sverige (78 %) handledning i sitt arbete, oftast i form av grupphandledning med en extern handledare (Höjer, S., Beijer, E. & Wissö, T. (2007)). Varje behandlingstradition kräver en specifik struktur och ett specifikt innehåll för att kunna leda till större kunskap och stärka terapeuten/socialarbetaren i hans eller hennes specifika yrkesroll. Därför finns det inom det psykosociala arbetet och omsorgsyrenen ett behov av olika typer av handledning, så som kognitiv - eller beteendeterapeutisk -, systemisk, psykodynamisk eller familjeterapeutisk handledning.

Organisation - yrkesorganisation

Svensk handledarförening i psykosocialt arbete grundades 1984 av några studenter som genomgått den första utbildningen vid institutionen för socialt arbete i Göteborg. Föreningens syfte var att erbjuda ett forum för kollegialt stöd och professionell utveckling för universitetsutbildade handledare inom psykosocialt arbete. Föreningens funktion har sedan förändrats på grund av nya lagar och regleringar. De flesta handledare har sina egna företag genom vilka de erbjuder extern handledning. Enligt en ny lag om offentlig upphandling ska varje kommun upphandla tjänster från universitetsutbildade handledare för olika aktiviteter, och då uppge specifika kriterier för varje upphandling. De handledare som väljs ut kan sedan kontaktas av t.ex. projektledare eller avdelningschefer för intervju och eventuell anställning.

Därför har föreningen i nuläget som mål att främja utvecklingen av handledning i psykosocialt arbete inom

- ✓ administrativ handledning (metodhandledning, arbetshandledning),
- ✓ utbildningshandledning (under högre utbildning och studentpraktik),
- ✓ handledning för professionella (casework och processhandledning) samt
- ✓ superhandledning (dvs. handledning av handledning) för kvalitetssäkring av handledarens insats.

Referenser

- Bernler, G. & Johnsson, L. (1985). *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Boalt Boéthius, S & Ögren, M-L. (2012). *Möjligheter och utmaningar i grupphandledning. Teori och verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Boalt Boéthius, S. & Ögren, M-L. (2000). *Grupphandledning. Den lilla gruppen som forum för lärande*. Stockholm: Mareld och Erikastiftelsen
- Cajvert, L. (2013). *Handledning – behandlarens kreativa rum*. Lund: Studentlitteratur.
- Gordan, K. (1992). *Psykoterapihandledning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Grönquist, G. (2004). *Handledning inom vård och omsorg ur ett psykosocialt perspektiv*. Stockholm: Gothia.
- Hessle, S. & Höjer, K. (1979). *Handledning och psykosocialt arbete*. Ska-rapport 47. Metodbyrå 1. Stockholms Socialförvaltning. Gothia.
- Höjer, S., Beijer, E. & Wissö, T. (2007). *Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg*. FoU i Väst/GR. Göteborg.
- Lundsbye, M. & Sandell, G. (1981). *Handledning i psykosocialt arbete*. Särtryck ur Socialmedicinsk tidskrift nr 10 (s. 569–578). Stockholm.
- Näslund, J. (1994). *Insyn i grupphandledning. Ett bidrag till förståelsen av ett av de människobehandlande yrkenas hjälpredskap*. Filosofiska fakulteten. Linköpings Universitet, Linköping
- Petitt, B. (2002). *Reflektioner*. I Söderquist, M. (2002). *Möjligheter: Handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Stockholm.
- Sundin, B. (1970). *Individ, institution, ideologi – anstaltens socialpsykologi*. Stockholm: Stockholm.
- www.handledarforeningen.com [senast besökt 2014-01-23]

Coachning

I Sverige är coachning ett fenomen som dök upp kring millennieskiftet, med rötter som kan spåras till ishockey och andra idrotter. Den senare utvecklingen har inspirerats av internationella trender, särskilt från Storbritannien där coacher började anlitas av näringslivet under 70-talet.

Coachningen har spritt sig inom både den offentliga och den privata sektorn, och på senare tid även till universitetsutbildningen, eftersom den möter det behov av ett förnyat ledarskap som uppkommer i övergången från industrisamhälle till kunskapssamhälle. Traditionella institutioner (t.ex. kyrkan och fackföreningarna) är på tillbakagång, och det är upp till varje individ att hitta sin väg och mening i livet. Coachning innefattar metoder som kan hjälpa människor att ta ett större individuellt ansvar för sina liv, något som uppmuntrats av Alliansregeringen (2006–2014) och som låg i linje med den då aktuella politiken i Sverige.

Utbildning

Det finns fortfarande ingen enhetlig utbildning i coachning i Sverige. Det är bara helt nyligen som grundprogram med särskild inriktning mot coachning har börjat ges vid vissa universitet och högskolor.

Certifiering erbjuds i princip bara av privata företag. Det finns ingen standardiserad certifiering i Sverige, men företagen hänvisar i allmänhet till någon form av anknytning till internationella organisationer som certifierar coacher, så som International Coach Federation (internationella coachfederationen, ICF), European Mentoring and Coaching Council (europeiska rådet för mentorskap och coachning, EMCC) och International Coaching Community (internationella coachningssällskapet, ICC).

82

De metoder som tillämpas inom coachningen är inte nya. Det rör sig om metoder och tekniker som är väl etablerade och vanligt förekommande, så som stödjande dialog/samtal inom psykoterapi i öppenvården. Coachning riktar sig emellertid alltid till friska människor och brukar syfta oftast till personlig utveckling inom arbete eller hälsa. I detta sammanhang brukar coachning definieras som konsten att ställa frågor.

Berg (2012) beskriver kärnan i coachning som ett sätt för människor att utvecklas, en metod för att genomföra den processen och fastställa vem som är ansvarig för att ett lyckat resultat nås. Det finns många typer av coachning, t.ex. coachande samtal, karriärcoachning, livscoachning, viktcoachning och sluta-röka-coachning, chefscoachning, affärscoachning osv.

Gjerde (2002, 2012) beskriver hur den första generationen coacher utvecklades i USA och Storbritannien under 80-talet. Hon menar att handledning en stark ställning inom utbildningsväsendet, och att det finns de som frågar sig om inte coachning bara är ett nytt namn för handledning. Enligt Gjerde har coachningen nu nått en viss mognadsnivå, vilket kan ses i de vetenskapliga artiklar där varierande resultat av coachning rapporteras. Det finns en tendens att röra sig bort från ledarskapscoachning till en andra generationens coachning, där man inser vikten av att bygga en teoretisk grund och att studera coachningens grundelement. En klar teori och praktik för coachning har börjat utarbetas av erfarna psykologer, psykoterapeuter och universitetslärare. Därför letar sig coachning som metod nu så sakteliga in på universiteten. Slutligen närmar sig coachningen gradvis handledningen, vilket vi (som redan nämnts) ser i de nya koncept som uttrycks i boktitlar, t.ex. Coaching supervision, Kellheim, A. & Weide, B. (2013) och Coaching and supervision in groups within university programs, Anderson, G. & Persson, A. (2002, 2011).

Arbetsområden

Under det gångna årtiondet har termen "coachning" använts inom en rad olika områden, från teknik, sjukvård och psykologi till chefskap, affärer och socialt arbete. Detta har öppnat upp för en splittrad bild av vad som faktiskt menas med "coachning".

Wikberg (2010) diskuterar coachning ur ett ekonomiskt marknadsperspektiv och anser att den "svenska coachningsmarknaden" är en ny marknad.

Han ger en överblick över den inhemska svenska marknaden för coachningsprodukter, och menar att marknaden präglas av en osäkerhet kring vad en coach är och vilka tjänster och produkter han eller hon kan erbjuda. Enligt Wikberg var det ökade behovet av coachning i Sverige nära kopplat till avregleringen av den statliga Arbetsförmedlingen, som tidigare haft monopol inom sitt område.

Dessutom beslutade regeringen 2009 att Arbetsförmedlingen under loppet av tre år skulle upphandla coachningstjänster från externa/privata företag till ett värde av 2,9 miljarder kronor. Totalt godkändes 952 ansökningar. Målet var att stödja arbetssökande med en personlig coach för att underlätta deras inträde på arbetsmarknaden. Den förväntade sysselsättningsökningen har dock ännu inte förverkligats.

Wikberg anser att statens agerande är den största och viktigaste faktorn bakom den spektakulära tillväxt som den svenska coachningsmarknaden upplevt på senare tid. Den stora statliga satsningen på coachning har kritiserats ur flera perspektiv, bl.a. finns det de som anser att staten inte borde upphandla sådana tjänster, att coacherna tenderar att bli självutnämnda experter eller hemfalla åt pretentiös narcissism och att coachningen kan dölja strukturella problem samhället.

Dessutom kan utbildningar som erbjuds av privata företag komma att ges en legitimitet som normalt sett endast tillfaller erkända universitet, och dessa utbildningar kan marknadsföras mot personer som saknar behörighet till högre utbildning (s. 36).

Akademiska coacher i Sverige

Det finns i dagsläget ingen nationell organisation för coacher i Sverige. ICF, som bildades 1995 i USA, grundade ICF Nordic, som omfattade Sverige, 1999. ICF Nordic ersattes sedan av ICF Sweden, som är kopplat till ett av landets större coachningsföretag (jfr Wikberg 2010). Studenter och alumner från Högskolan i Skövdes utbildning för psykologiska coacher bildade den nya föreningen Sveriges akademiska coacher, som är landets första coachförening med anknytning till ett universitet.

Referenser

- Anderson, G. & Persson, A. (2002, 2011). *Coaching och handledning av grupper – inom universitets- och högskoleutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, M.E. (2007, 2012). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Gjerde, S. (2004, 2012). *Coaching. Vad – Varför – Hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Moltke, H.V. & Molly, A. (Red.) (2011). *Systemisk coaching. En grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Hilmarsson, H.T. (2012). *Coachingtrappan – en handbok i att coacha och motivera till resultat*. Lund: Studentlitteratur.
- Kellheim, A. & Weide, B. (2013). *Coachande handledning – en metodbok för ledarutveckling och professionellt klientarbete*. Stockholm: Liber.
- Wikberg, E. (2010). *Organisering av en ny marknad. En studie av den svenska coachingsmarknaden*. Scores rapportserie 2010:6. Stockholm: Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor.
- <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?ID=234&Psykologilexikon> [senast besökt 2014-01-21]
- <http://www.coachfederation.org> [senast besökt 2014-01-21]
- <http://www.akademiskacoacher.se/> [senast besökt 2014-01-21]