



Funded by the European Commission



ECVision
Glossary
Een Europese
begrippenlijst voor
Supervisie en Coaching



Funded by the European Commission



ECVision Een Europese begrippenlijst voor Supervisie en Coaching

Dit project werd gefinancierd met steun van de Europese Commissie.

Deze publicatie weerspiegelt alleen de mening van de auteurs. De Europese Commissie kan niet, voor welk gebruik dan ook, van de in de publicatie opgenomen informatie verantwoordelijk worden gesteld.

Deze begrippenlijst werd geproduceerd in het kader van het LEONARDO – innovatie- en ontwikkelingsproject: “ECVision. A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences” (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP).

De inhoud van deze begrippenlijst is het resultaat van het gemeenschappelijk werk van de ECVision partners: “de Weense Volkshogescholen GmbH (Oostenrijk), De Vereniging van Nationale Organisaties voor Supervisie in Europa (ANSE), de Raad voor Europese (zelfstandige) professionals en kaderleden (EUROCADRES), TOPS München-Berlin e.V. (Duitsland), de universiteit van Gotenburg (Zweden), de universiteit van Zagreb (Kroatië), CoachKwadraat (Nederland)”.

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

Nederlandse vertaling:
Ineke Riezebos

Co-editor professioneel taalgebruik:
Mieke Voogd

Inhoud

ECVision Een Europese begrippenlijst voor Supervisie en Coaching 2

Voorwoord.....	7
Supervisie.....	12
1. Supervisie als begeleidingsvorm.....	12
2. Supervisie als leidinggevende functie.....	14
Coaching.....	14
Belanghebbenden	16
1. Cliënten	16
2. Opdrachtgevers	16
3. Nationale beroepsverenigingen.....	17
4. Supervisanten/Coachees	17
5. Supervisor/Coach.....	18
6. Opleidingen	19
Kenmerkende eigenschappen.....	19
Tolerantie voor ambiguïteit	19
Verandering	20
Communicatie	21
Context bewustzijn.....	21
Contracteren	21
Diversiteit bewustzijn.....	22
Empathie	22
Ethiek/Waarden.....	23
Ervaringsgerichtheid.....	23
Functie en rol.....	24
Oriëntatie op doelen en behoeften	24
Integratie van theorie en praktijk.....	25
Interactief proces.....	26
Leidinggeven en management	26
Leerproces.....	26
Organisatie.....	27
Parallel processen	28

Kwaliteit ontwikkeling	28
Performance	28
Beroepsmatige verkenning	29
Wederkerigheid	29
Reflectie	30
Oriëntatie op eigen mogelijkheden.....	30
Verantwoordelijkheid en verantwoording	31
Soorten	32
1. Business coaching	32
2. Loopbaan coaching.....	33
3. Praktijksupervisie	33
4. Supervisie	34
5. Supervisie voor coaches/Coach de coach	35
6. Opleidingssupervisie/Opleidingscoaching	35
7. Groepssupervisie/Groepscoaching	36
8. Binnen en buiten supervisoren/Interne en externe coaches	37
9. Intervisie/Peer coaching.....	38
10. Management supervisie/Management coaching.....	38
11. Meta-supervisie	40
12. Bedrijfssupervisie/Organisatie coaching	40
13. Team supervisie/Team coaching	41
Setting	42
1. Face to face.....	42
2. Groep	43
3. Organisatie	43
4. De nieuwe communicatiemiddelen	43
5. Individuele supervisie/coaching	44
6. Team.....	44
Methoden	44
1. Opbouwen van een stabiele werkrelatie.....	45
2. Contractering.....	45
3. Dialoog	45
4. Procesevaluatie.....	46
5. Verbreden van theoretische kennis.....	47

6. Feedback.....	47
7. Probleemanalyse.....	48
8. Effect meting	48
9. Meta-Communicatie.....	49
10. Meta-Reflectie	49
11. Procesontwerp	49
12. Reflecteren	50
13. Gebruik van empathie	50
14. Gebruik van het groepsproces.....	51
15. Gebruik van hypothesen	52
Opbrengsten	52
1. Verbetering van de professionele performance	52
2. Verduidelijking van organisationele rollen en functies.	53
3. Effectief omgaan met conflicten en tegenstellingen.....	53
4. Leren.....	54
5. Nieuwe inzichten.....	55
6. Opbrengsten voor de organisatie	55
7. Voorkomen en verminderen van stress.....	56
8. Professionele ontwikkeling	56
9. Kwaliteitsbewaking.....	56
10. Zelfinzicht	57
11. Welzijn en gezondheid	57
Bronnen	58
Het project team - Biografieën.....	69
Marina Ajduković, Zagreb, Kroatië	69
Lilj Cajvert, Gotenburg, zweden	71
Michaela Judy, Wenen, Oostenrijk	72
Wolfgang Knopf, Wenen, Oostenrijk.....	73
Hubert Kuhn, München, Duitsland	75
Krisztina Madai, Boedapest, Hongarije	76
Mieke Voogd, Eelde, Nederland.....	77



Funded by the European Commission



ECVision. Een overzicht van de Duitse, Hongaarse, Kroatische, Nederlandse, Oostenrijkse, Zweedse en Europese geschiedenis van supervisie en coaching.	78
ANSE (Association of National Organisation for Supervision and Coaching in Europe)	78
Geschiedenis en doelstellingen.....	78
Supervisie en coaching in Oostenrijk	80
Supervisie en coaching in Kroatië.....	84
Supervisie en coaching in Duitsland.....	90
Supervisie en Coaching in Hongarije	95
Supervisie en coaching in Nederland.....	101
Supervisie en coaching Zweden.....	106

Voorwoord

De belangrijkste uitdaging in de hedendaagse werkomgeving is het omgaan met de continue veranderende (arbeids)omstandigheden, eisen en de voortschrijdende complexiteit van de maatschappij. Daarbij is efficiënte samenwerking steeds meer afhankelijk van communicatie op professioneel niveau. Wanneer mensen niet effectief met elkaar communiceren, schept dit verwarring in de onderlinge werkrelaties en processen. De motivatie en betrokkenheid nemen af, waardoor het beoogde doel uit het zicht kan verdwijnen.

Het gevolg daarvan is dat er steeds meer aandacht voor en behoefte is aan supervisie, coaching en andere begeleidingsvormen. Op Europees niveau bestond tot nu toe nog geen gemeenschappelijke begrippenlijst van de supervisie en coaching vaardigheden en competenties.

Momenteel zijn er Europese en nationale en beroepsverenigingen voor professionele begeleiding waaronder bijvoorbeeld:

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

Deze beroepsverenigingen hebben voorwaarden opgesteld voor het accrediteren van supervisie en coaching (professionele begeleiding) opleidingen. Er zijn formele minimale criteria opgesteld, waar men aan moet voldoen om als supervisor of coach geregistreerd te worden. De voorwaarden voor het lidmaatschap, de registratie en de

opleidingsaccreditatie hebben een overeenkomstige leidraad, alhoewel ze in focus en reikwijdte vaak aanzienlijk kunnen verschillen.

Binnen het supervisie en coaching beroepsveld zijn voorwaarden geformuleerd waaraan de begeleiding van de professionele ontwikkeling van personen, teams en organisaties moet voldoen. De verschillende benaderingen en methoden overlappen elkaar vaak en zijn soms hetzelfde. De gebruikte terminologie staat niet vast, is vaag, aan verandering onderhevig en is vaak ook afhankelijk van de gevolgde opleiding, of zelfs van al lang bestaande nationaal of institutioneel gebruikte termen en tradities. De keuze voor het gebruik van de termen supervisie en coaching verwijst naar zowel de verschillende ontstaansgeschiedenis van beiden, als naar de belangrijkste aspecten van de werkzaamheden binnen het domein.

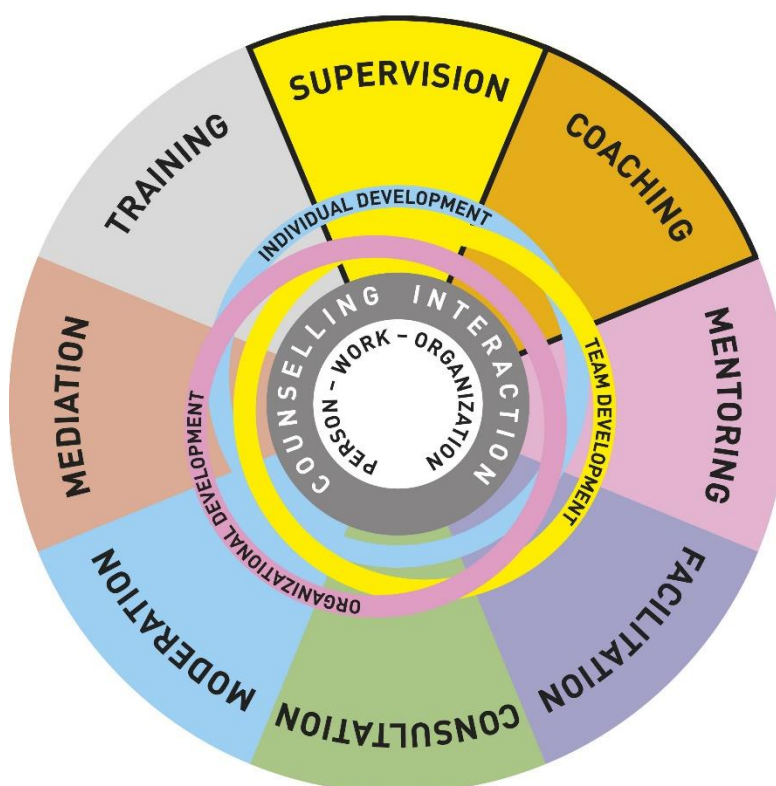
De huidige begrippenlijst richt zich op een oriëntatie en het verstrekken van een opsomming van de Europese toonaangevende basisbegrippen en hun verklaringen, zoals die zich in beide beroepsgroepen voordoen. Daarnaast geeft het een beschrijving van de gerelateerde vaktaal en verklaart het de verschillende standpunten, zoals die zich in het werkveld voordoen.

De begrippenlijst is een startpunt van waaruit gewerkt moet worden aan een verdere en voortdurende ontwikkeling en is niet gericht op het overeenstemmen van de verschillende overheersende definities en handelwijzen. Deze begrippenlijst is wel gericht op het zoeken naar overeenkomsten binnen de verschillende gezichtspunten, vereisten, verantwoordelijkheden en beroepsnormen.

De overeenkomsten in deze begrippenlijst komen naar voren uit de heldere beschrijvingen van kerneigenschappen en kwaliteiten, begeleidingstypen, settingen, methoden, uitkomsten en belanghebbenden op het gebied van supervisie en coaching.

Deze begrippenlijst mag niet gezien worden als een overzicht van de vele verschillende vormen van begeleiding, advies en training. De structuur van deze begrippenlijst kan wel gebruikt worden als een voorbeeld voor andere indelingen. Dit zal echter nog nader onderzocht moeten worden. De projectleden hebben zich beperkt tot de begrippen supervisie en coaching.

Het volgende figuur laat zien dat supervisie en coaching veel raakvlakken hebben met counseling en consulting.



De leden van het projectteam hebben in de begrippenlijst niet verwezen naar specifieke professionele begeleiding theorieën. Supervisie en coaching kruisen elkaar daar waar mensen met elkaar communiceren in hun specifieke functie gerelateerde en sociale rollen in de werkomgeving.

Supervisie en coaching beogen individuele en organisatorische veranderingsprocessen te faciliteren, of ondersteuning te geven bij het verminderen van stress en/of conflicten op de werkvloer. Hierbij vormen

verschillende theoretische oriëntaties de basis. Supervisoren en coaches volgen voornamelijk humanistische, psychodynamische en systemische benaderingen, naast het creatief integreren van methoden en kernwaarden van de professionele begeleiding.

Deze begrippenlijst werd gemaakt en gecompileerd door het projectteam van het LEONARDO-Project ECVision: Marina Ajdukovic (Kroatië), Lilja Cajvert (Zweden), Michaela Judy (Oostenrijk), Wolfgang Knopf (EU / Oostenrijk), Hubert Kuhn (Duitsland), Krisztina Madai (Hongarije) en Mieke Voogd (Nederland).

Het projectteam vertegenwoordigt een representatieve dwarsdoorsnede van beroepsuitoefenaars, gekozen aan de hand van hun ervaringen als supervisor en/of coach, verricht onderzoek en gepubliceerde artikelen. Naast het lidmaatschap en de registratie als supervisor en/of coach bij een Europese beroepsvereniging, was ook het op de hoogte zijn van wat er in het domein speelt een belangrijke voorwaarde. Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van twee universitaire en twee particuliere opleidingen voor supervisie en zijn van verschillende methodologische, maatschappelijke en culturele achtergronden.

Bovendien gaven tien deskundigen na kritische lezing professionele feedback op de begrippenlijst: Guido Baumgartner (CH), Hans Björkman (SE), Elisabeth Brugger (AT), Susanne Ehmer (DE / bij), Erik de Haan (UK / NL), Toon Haugs, (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heidi Möller(DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Samenvattend: de auteurs van dit werk willen de theorie en het beroepsmatig handelen verhelderen en vergelijken ten behoeve van de beroepsgroep van supervisoren en coaches, en zo een nieuwe impuls geven aan de verbetering van zowel theorie als praktijk binnen het Europese domein.



Funded by the European Commission



Bovendien zijn de auteurs ervan overtuigd dat, voor zowel individuen als organisaties die met supervisie of coaching te maken krijgen, deze begrippenlijst nuttig, behulpzaam en gebruiksvriendelijk is.

“Wanneer we dit doel bereikt hebben is ons werk de moeite waard geweest”.

Supervisie

Deze opsomming is erop gericht om een overzicht te geven van de meest gebruikte supervisieconcepten in het huidige Europa. Deze woordenlijst omvat de definities gegeven onder 1 (1.1-1.4.).

1. Supervisie als begeleidingsvorm

Supervisie biedt een veilige omgeving, waar methodisch en reflectief wordt ingegaan op het in de professionele omgeving effectief omgaan met complexe situaties.

Supervisie dient met name de ontwikkeling van individuen, teams en organisaties. Het is gericht op het verbeteren van het beroepsmatig handelen, zowel van personen als van teams. Het focust zich ook op het verbeteren van de kwaliteit van de communicatie tussen medewerkers en op de verschillende samenwerkingsmethoden.

Supervisie biedt bovendien ondersteuning op verschillende reflectie en besluitvormingsprocessen in uitdagende en veeleisende professionele situaties en conflicten. Het draagt bij aan de verduidelijking en de verwerking van taken, functies en rollen. Het helpt bij het hanteren van veranderingsprocessen, bij het zoeken naar innovatieve oplossingen voor nieuwe uitdagingen en maatregelen ter bestrijding van pesten en burn-out.

De volgende definities verwijzen naar verschillende vormen van supervisie.

1.1. Supervisie bij dienstverlenende beroepen.

Supervisie biedt reflectieve ruimte aan beroepskrachten (die werken met cliënten, zoals maatschappelijk werkers en therapeuten in het

psychosociale werkveld), als kwaliteitsborging voor hun professionele houding en prestaties. De focus ligt daarbij op het beroepsmatig handelen binnen de relatie tussen beroepskracht (supervisant) en zijn/haar cliënt. Dit betekent vaak - maar niet noodzakelijkerwijs - dat de supervisor ervaring heeft in hetzelfde werkveld als de supervisant.

1.2. Opleidingssupervisie

Bij opleidingssupervisie gaat het om de ontwikkeling van professionele vaardigheden. Het bevordert de integratie van theorie, praktijk, aanpak, vaardigheden en de beroepscode bij de stagiairs tijdens hun beroepsopleiding. Het is altijd gerelateerd aan het specifieke curriculum van de opleidingsorganisatie. Het richt zich op het leren beheersen en uitvoeren van vakgerichte methoden, vaardigheden of benaderingen volgens de aangeboden visie en methoden. De supervisor moet daarom een ervaren beoefenaar van dezelfde methode of aanpak zijn.

13

1.3. Supervisie als deskundigheidsbevordering.

Supervisie richt zich op de ontwikkeling van de deskundigheid van individuen, teams en organisaties in alle werkvelden. De belangrijkste doelstellingen omvatten een hogere kwaliteit en effectiviteit in de werksituatie. Supervisie als kwaliteitsborging is voor de gehele arbeidsmarkt van belang.

De supervisor is hier deskundig in het begeleiden van professionele communicatie, professionele eisen en organisatieontwikkeling, maar hoeft zelf niet in het beroep van de supervisant werkzaam te zijn.

1.4. Bedrijfssupervisie

Deze aanpak is gericht op het beter functioneren van een organisatie. Het vindt plaats tijdens regelmatige bijeenkomsten van de supervisor met medewerkers en/of teams. Hier ligt de nadruk op het onderzoeken van en reflecteren op de professionele houding en samenwerking binnen de organisatie. Het verheldert machtsposities en bewuste en onbewuste rolpatronen en verwachtingen.

Organisatiesupervisie draagt dus bij tot de verbetering van de organisatiecultuur.

2. Supervisie als leidinggevende functie

Van oorsprong worden de termen supervisie of supervisor, in de Engelstalige landen en vandaag de dag ook wereldwijd, gebruikt wanneer men het over leidinggevende functies of taken heeft. De supervisor is hier onderdeel van de hiërarchische structuur. In het geval dat de supervisie voldoet aan de beschrijvingen bij punt 1, noemt men de supervisie in Engelstalige landen vaak: clinical supervision.

Coaching

Veel van de definities van coaching die men in Europa gebruikt, kunnen worden teruggebracht tot één van de vijf definities die hieronder vermeld worden.

Definitie 4 en 5 behandelen vormen van begeleiding, die weliswaar coaching genoemd worden, maar niet binnen definities één tot en met drie vallen.

1. Coaching als een vorm van professionele begeleiding, die gericht is op het inspireren van de coachee, om zijn of haar persoonlijke en professionele potentieel te maximaliseren. Het is gericht op het op gang brengen van een veranderingsproces. Gaandeweg worden leerdoelen en oplossingen ontdekt. De relatie tussen de coach en coachee is gelijkwaardig. De coachees zijn experts in hun eigen vakgebied; de coach is expert op het gebied van professionele begeleiding.
2. Coaching die voornamelijk is gericht op leidinggevend, het werken aan specifieke doelen, zoals een bepaalde werkwijze of aanpak. Kenmerkend in Duitstalige landen zijn kortdurende trajecten gericht op ondersteuning bij een specifiek onderwerp, afgewisseld met vaardigheidstrainingen.
3. Coaching als vorm van professionele begeleiding, gericht op de professionele en persoonlijke groei van de coachee. Het is een gestructureerd en doelgericht proces, waarbij de coach de coachee tot effectief gedrag aanstuurt. De coach zal waarschijnlijk directieve benaderingswijzen gebruiken, om zo de coachees te helpen hun doelen te bereiken.

Bovenstaande definities behelzen individuen, teams en organisaties.

4. Coaching is een van de vele competenties, die professionals zoals managers, leraren of welzijnswerkers hebben verworven.
5. Coaching kan ook een synoniem zijn voor training of begeleiding in zeer verschillende gebieden (bijvoorbeeld gezondheid, dating, job coaching, enz.).

Belanghebbenden

Belanghebbenden zijn de personen en instanties, die betrokken zijn bij en verantwoordelijk voor het proces van supervisie of coaching.

1. Cliënten

Supervisie

Cliënten van de
supervisanten, hoewel niet
aanwezig, zijn onderdeel
van het supervisieproces

Coaching

In de coaching literatuur
gebruikt men vaak cliënt
wanneer de coachee
bedoeld wordt.

2. Opdrachtgevers

Supervisie

Dit is de hiervoor verantwoordelijke manager binnen een
organisatie, die vindt dat supervisie nodig is, die geld
beschikbaar stelt en het supervisieproces evalueert. Zij of hij is
betrokken bij de selectie van de supervisor en de afspraken
rondom de aanbesteding.

Dit kan betekenen dat de manager de keuze voor een
supervisor bepaalt.

Meestal bestaan er binnen een organisatie afspraken en regels
omtrent supervisie en werkt men met een vaste groep
gekwalficeerde supervisoren.

Coaching

3. Nationale beroepsverenigingen

Supervisie

Verschillende organisatievormen en beroepsverenigingen voor supervisoren en coaches (in sommige landen ook voor trainers), die zich gecommitteerd hebben aan de ANSE uitgangspunten en ethische normen.

Coaching

Verschillende organisatievormen en beroepsverenigingen voor professionele coaches en trainers. Uitgangspunten worden opgesteld aan de hand van de nationale situatie en wetten, en zijn gecommitteerd aan de uitgangspunten en ethiek zoals opgesteld door internationale organisaties (bijvoorbeeld EMCC of ICF consortium).

17

4. Supervisanten/Coachees

Supervisie

Deelnemers: de supervisanten nemen verantwoordelijkheid voor:

- Het eigen aandeel in de voorwaarden en de samenwerking;
- De eigen

Coaching

Deelnemers: De coaches zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkelingsproces. Er wordt van hen verwacht dat ze een open houding hebben, dat ze relevante werkervaringen inbrengen, hun gedachten en gevoelens delen en dat

ontwikkeling en het leerproces;

- Het geleerde om te zetten in hernieuwd handelen in de beroepspraktijk.

ze hun afspraken nakomen. De coachees zijn zowel verantwoordelijk voor het opstellen van de (leer)doelen waar ze aan willen werken, als aan het behalen hiervan.

5. Supervisor/Coach

Supervisie

Een supervisor:

- Heeft een supervisieopleiding gevolgd, die zowel goedgekeurd is door de nationale beroepsvereniging, als door de ANSE;
- Is een afgestudeerde beroepskracht met minimaal drie jaar werkervaring;
- Is verantwoordelijk voor het creëren van een leeromgeving, waarin de supervisant aan zijn leerdoelen kan werken.

Coaching

Een coach is een geschoolde professional, die een coachee, groep of team kan ondersteunen bij het nastreven van de in het coaching contract opgestelde leerdoelen.

In principe kan iedereen zichzelf coach noemen. Internationale beroepsverenigingen, zoals de ICF en de EMCC, hebben professionele normen ontwikkeld, die gebaseerd zijn op scholing in het coachen, praktijkervaring, verantwoording van het professioneel handelen, het niveau waarop men

werkt en de (continue)
professionele
ontwikkeling. De nadruk
ligt daarbij meer op
prestaties en rendement,
dan op de scholingsuren.

6. Opleidingen

Supervisie

Coaching

Organisaties die scholing verzorgen op het gebied van
supervisie en coaching.

Kenmerkende eigenschappen

19

Om de professionaliteit van de supervisor of coach te waarborgen, is de aanwezigheid van een aantal kerneigenschappen en kwaliteiten noodzakelijk. De supervisor / coach moet een duidelijk en reflectief inzicht hebben in de volgende kerneigenschappen en kwaliteiten.

Tolerantie voor ambiguïteit

Supervisie

Coaching

Het bespreken van en het reflecteren op conflicten, waarbij ruimte is voor tegengestelde benaderingen en belangen. Dit kan het perspectief en de gestelde doelen veranderen. Dit betekent dat men om moet kunnen gaan met spanningen en een heel scala van verschillende en soms tegenstrijdige gevoelens. De supervisor/coach moet in staat zijn die gevoelens te exploreren, en accepteren wanneer die zich tijdens het begeleidingstraject voordoen. Ambiguïteit: tegengestelde gevoelens,

begrippen en houdingen over iets of iemand (complexiteit, ambivalentie en tegenstrijdigheid) zijn een integraal onderdeel van de menselijke conditie. De onzekerheid die hiermee gepaard gaat, veroorzaakt vaak piekeren, angst of verwarring bij een persoon of binnen een groep.

Verandering

Supervisie

Richt zich op veranderingsmogelijkheden van de supervisant, het team of een organisatie binnen het supervisieproces. Dit kan zowel een veranderend perspectief betekenen, als een verandering in houding of gedrag.

Coaching

Richt zich op één of alle drie van de niveaus van verandering.

Niveau 1: een dieper inzicht in de probleemsituatie.

Niveau 2: een beter inzicht in de eigen verantwoordelijkheden en handelingsperspectieven bij het oplossen van het probleem.

Niveau 3: het vinden van een oplossing op persoonlijk of organisatorisch niveau.

Het is gericht op de persoonlijke ontwikkeling (op basis van zelfinzicht en gevoel van eigenwaarde) en op het systeem waar het individu deel van uitmaakt. Het doel van coaching is om verandering te bewerkstelligen.

Communicatie

Supervisie

Coaching

Communicatie omvat elke uitwisseling van verbale en/of non-verbale signalen. Deze kernkwaliteit houdt een bewuste en reflectieve benadering in van die voortdurende uitwisseling van signalen.

Context bewustzijn

Supervisie

Coaching

Reflecteren op de invloed van de brede sociale achtergrond en situatie van de supervisanten / coachees.

Contracteren

Supervisie

Coaching

Samen met de supervisant(en) wordt een contract opgesteld, waarin de afspraken, de methodische werkwijze en leerdoelen voor de supervisie zijn opgenomen, op een zodanige manier dat ze te toetsen zijn. Het is een methodisch en gestructureerd proces.

Het contract kan afgesloten zijn met supervisor en supervisant, maar er kan

Samen met de coachee(s) wordt een contract opgesteld, waarin de (leer)doelen zo geformuleerd zijn dat ze binnen de coaching getoetst kunnen worden.

Het contract kan afgesloten zijn tussen coach en coachee (op eigen initiatief), maar er kan ook een derde partij bij betrokken zijn, wanneer de coaching plaatsvindt binnen de

ook een derde partij bij betrokken zijn, wanneer de supervisant supervisie volgt vanuit een opleidings- of arbeidsorganisatie.

context en / of op verzoek van de werkgever.

Coaching heeft altijd een afgesproken tijdsduur, een duidelijk afgesproken (leer)doel en leidt tot een meetbaar resultaat.

Diversiteit bewustzijn

Supervisie

Coaching

Weten en kunnen inschatten hoe waarden, communicatiestijlen en veronderstellingen menselijk gedrag in het algemeen bepalen. Inzicht hebben in de eigen vooroordelen stelt de supervisor/coach in staat de supervisanten/coachees te ondersteunen in het verkennen van de bij hen aanwezige stereotypen.

Dit omvat het herkennen, reflecterende en beheersen van machtsprocessen en de verdeling van middelen op een manier die de mogelijkheden van supervisanten/coachees om hiermee om te gaan vergroot.

Empathie

Supervisie

Coaching

Empathie is de kunde of vaardigheid om je in te leven in de gevoelens van anderen en die te scheiden van de eigen reactie op wat de supervisant/coachee laat zien. Dit houdt in dat men zich bewust is van de eigen bekommernissen en eventuele (tegen)overdracht.

Ethiek/Waarden

Supervisie

Coaching

In het omgaan met macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid behouden supervisoren en coaches hun persoonlijke en professionele integriteit, door zichzelf autonoom te positioneren met betrekking tot componenten van het arbeidsethos, cliënten en collega's. Supervisoren en coaches zijn gebonden aan afspraken over vertrouwelijkheid, gaan zorgvuldig om met contractuele afspraken en voorkomen dat ze een partij worden bij tegenstrijdige belangen.

Verantwoord handelen is onderdeel van de professionaliteit van supervisoren en coaches. Ze onderhouden hun vaardigheden en kennis (permanente educatie), zijn betrouwbare vertegenwoordigers van het vak dat zij uitoefenen en ondersteunen zo effectief mogelijk het leerproces van de supervisanten en coachees.

De meeste beroepsverenigingen voor supervisoren en coaches hebben een ethische beroepscode opgesteld, die de professionaliteit van het vak weerspiegelt.

Ervaringsgerichtheid

Supervisie

Coaching

Het kunnen duiden van een gebeurtenis op een zodanige wijze, dat de supervisant/coachee ondersteund wordt om de ervaring in het hier en nu te verbinden met zijn of haar dagelijkse beroepspraktijk, hoe hij/zij kan omgaan met de visie van anderen, de eigen mening te ventileren en om tot besluiten te komen.

Functie en rol

Supervisie

Functie betekent, in de groepsdynamische benadering, de formele activiteiten, welke afgesproken zijn met de deelnemers binnen een sociaal systeem. De leden zijn gebonden samen te werken in een bepaalde setting, waarbinnen afgesproken activiteiten worden ondernomen.

Rol betekent in dit geval het gedrag of te verwachten gedrag tussen twee of meer personen binnen sociale systemen.

Andere benaderingen gebruiken functie en rol min of meer als synoniemen. Binnen supervisie en coaching houdt men rekening met zowel de formele als informele activiteiten en houdingen van de supervisanten /coachees.

Coaching

Oriëntatie op doelen en behoeften

24

Supervisie

Binnen het supervisietraject is men gebonden aan de in het contract vastgestelde doelen. Tegelijkertijd moet ook op de behoefte van de individuele supervisor aan bod komen.

Het supervisieproces vraagt zowel van supervisor als van supervisor ruimte en creativiteit om een individuele overeenkomst te sluiten, waarbinnen de supervisor zowel de afgesproken doelen, als de eigen ontwikkelingsbehoeften kan

Coaching

Richt zich primair op het creëren van uitvoerbare strategieën om specifieke doelen in iemands werk of persoonlijke leven te bereiken.

De nadruk in een coaching relatie ligt op handelen, actie, verantwoordingsplicht en opvolging.

Gevoelens en behoeften spelen een belangrijke rol in

nastreven. De focus van de supervisor is gericht op heldere in het contract geformuleerde doelen en behoeften van de supervisanten/teams/contracterende organisaties.

elk leer- en besluitvormingsproces.

Integratie van theorie en praktijk

Supervisie

De supervisant 's impliciete en expliciete theorieën worden verkend. Zijn/haar inhoudelijke, emotionele en non-verbale uitingen worden weerspiegeld en verduidelijkt aan de hand van de concepten en theorieën van de supervisor. Deze aanpak voegt een nieuw perspectief toe aan de situatie en vooronderstellingen van de supervisant. Door het koppelen van de theorie aan het praktijkleren ontstaat een dieper inzicht.

Coaching

Een nieuw element integreren in het al bestaande totaalbeeld. Dit kan plaatsvinden op individueel, groeps, organisatorisch of gemeenschaps niveau.

Gedurende het coaching proces verkrijgen de coachees een toenemend inzicht in hun deskundigheid.

De coachees passen geleerde lessen toe in verschillende situaties en omstandigheden. Het nieuwe gedrag wordt een onderdeel van de persoonlijke identiteit.

Interactief proces

Supervisie

Coaching

Een interactief proces in de supervisie/coaching vindt plaats tussen de supervisanten /coachees en de supervisor /coach.

Het gaat er hierbij zowel om hoe ze gezamenlijk hun werkrelatie vormen, als hoe ze omgaan met de verbale en non-verbale inhoud van het gesprek tussen de supervisor/coach en de supervisanten /coachees.

Leidinggeven en management

Supervisie

Coaching

Integratie van organisatorische componenten in het proces, vooral die kwesties die het meest voorkomen zoals autoriteit, dienstbaarheid en concurrentie.

Leerproces

Supervisie

Coaching

Het leerproces waarbij kennis, vaardigheden en competenties worden verkregen door te reflecteren.

De kenmerken en doelstellingen hebben betrekking op de volgende vormen van leren:

- Ervaringsleren. Leren op basis van de persoonlijke praktijkervaring en door dit te verbinden met de effecten van een bepaalde houding of benadering.
- Reflectief leren. Speelt een belangrijke rol in de cyclus van ervaringsleren. Het concept van reflectief leren als een actieve, aanhoudende en zorgvuldige beschouwing van elke aan de omstandigheden gerelateerde aanname en kennis,

ondersteunt en leidt tot nieuwe conclusies.

- Geïntegreerd leren. Het leerproces dat de integratie van professionele, persoonlijke en methodologische kennis en vaardigheden bevordert.
- Individueel leren. Elke supervisant neemt zijn eigen unieke persoonlijke kennis, overtuigingen, mogelijkheden en leerstijlen mee.
- Dialogisch leren. Het voornaamste didactische middel dat men in de supervisie gebruikt is de dialoog: de supervisor/coach en de supervisanten/coachees bevestigen en verbeteren hun professionele relatie en gespreksvaardigheden. De supervisor/coach sluit aan bij de supervisant/coachee door te luisteren, samen te vatten en specifieke feedback te geven.
- Dubbelslagleren. Door op een ervaring te reflecteren zijn supervisanten/coachees in staat te werken aan het veranderen en verbeteren van hun doelen. Door deze aanpak verschuift de focus van probleemoplossing naar doelonderzoek.
- Voorbeeldgedrag. Wanneer door het ervaren van het voorbeeldgedrag van de supervisor/coach er aspecten van dit gedrag geïntegreerd worden in het eigen gedrag van de supervisanten/coachees.

Organisatie

Supervisie

Coaching

Niet alleen wordt er rekening gehouden met de dyadische relatie tussen supervisor/coach en supervisanten/coachees, maar ook met de arbeidsorganisatie, als een bundeling van doelstellingen en maatregelen, die zich uit in een verzameling van processen en activiteiten.

Ook met de cliënten van de supervisanten/coachees, als eindgebruikers van het beroepsmatig handelen, moet rekening

gehouden worden.

Het is belangrijk om duidelijk te zijn op grond van welke begrippen en organisatietheorie de supervisor/coach en de supervisanten/coachees hun reflecteren en denken baseren.

Parallel processen

Supervisie

Coaching

Parallele processen worden omschreven als problemen, impasses, gevoelens, moeilijkheden, die zich gelijktijdig en parallel voordoen in relaties tussen mensen; supervisant-client of supervisant/coachee-team en supervisor/coach-supervisant/coachee. Parallele processen zijn onbewust en kunnen niet vooraf herkend of begrepen worden. Wat heeft plaatsgevonden tussen een client en een supervisant, of binnen een team, kan overgebracht worden naar de hier-en-nu situatie in een supervisie/coaching sessie tussen supervisanten/coachees en supervisor/coach.

28

Kwaliteit ontwikkeling

Een continu en doelgericht proces om de eigen professionele vaardigheden en capaciteiten te onderhouden. Dit houdt in dat men zorg draagt voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling en bijdraagt aan het beroepsdomein.

Performance

Supervisie

Het ontwikkelen van een nieuw creatief bestandsdeel, dat verrijkt en richting geeft aan het

Coaching

Het verhogen van de effectiviteit van het handelen van de coachees, op zowel persoonlijk als

beroepsmatig handelen van professioneel niveau.
de supervisant.

Beroepsmatige verkenning

Supervisie

Coaching

De professionaliteit van de supervisanten/coachees naar een hoger plan brengen, door het bespreken van bepaalde ervaringen en kwesties, zoals overtuigingen, houdingen, gedragingen, doelstellingen en visies.

Dit vereist een veilige plek voor de zeer persoonlijke verkenning van iemands werk met betrekking tot problemen, hindernissen, belemmeringen, successen en dilemma's.

29

Wederkerigheid

Supervisie

Coaching

In ogenschouw nemen en reflecteren, hoe en op welke wijze er wordt omgegaan door de supervisanten/coachees met de vraag welke invloed de supervisor/coach uitoefent door wat zij/hij wel of niet doet tijdens het professioneel handelen, zowel wat cliënten aangaat als in ander situaties.

Bovendien is het nodig rekening te houden met het effect dat de wisselwerking tussen waarnemer, beschrijver, degene die analyseert of degene die reflecteert, heeft op de onderzochte handeling. Alles en iedereen die betrokken is bij een bepaalde situatie beïnvloedt die situatie.

Reflectie

Supervisie

Coaching

De eigen ervaringen, gevoelens, gedachten en overtuigingen inzichtelijk onder woorden kunnen brengen. Door dit te doen wordt de huidige houding verbonden met zowel de oorsprong in het verleden, als met de toekomstige houding die de supervisanten /coachees willen aannemen. Om te kunnen reflecteren is het nodig een duidelijk standpunt te hebben over de ontwikkeling van sociale patronen en houdingen, die ontstaan wanneer mensen met elkaar communiceren.

Sommige technieken helpen de supervisanten/coachees zich bewust te worden van hun eigen invloed op verschillende situaties. Men kan reflecteren op de inhoud, op het proces en op de wijze van reflecteren (meta reflectie).

Naast het meta cognitieve component (nadenken over de eigen denkprocessen) heeft de reflectie ook een emotioneel onderdeel: de eigen gevoelens en gedrag; het analyseren van gedrag, besluiten en de consequenties van de eigen acties in een bepaalde context. Op die manier kan men zelf conclusies trekken over de noodzakelijke en gewenste veranderingen in de toekomst.

Om die redenen zal reflectie nooit leiden tot snelle oplossingen. Het vereist de vaardigheid om met problemen om te kunnen gaan, zonder deze problemen meteen te willen elimineren door direct actie te ondernemen.

Oriëntatie op eigen mogelijkheden

Supervisie

Gericht op de eigen middelen, kennis, vaardigheden en kwaliteiten

Coaching

Gaat uit van het gegeven dat individuen of teams in staat zijn zelf oplossingen te

van de supervisanten en het ondersteunen van supervisanten, door deze zo effectief mogelijk te gebruiken.

genereren, terwijl de coach ondersteunende, in de praktijk bewezen werkwijzen en kaders aanlevert.

Het proces sluit aan bij de al aanwezige eigen kracht en kwaliteiten; de focus ligt op de oplossing die de cliënt zelf vindt en tot nu toe verborgen sterke kanten

Verantwoordelijkheid en verantwoording

Supervisie

De motivatie en het vermogen van een persoon, groep of team om aan doelen te werken en met gebruik van de daarop gerichte ondersteuning van de supervisor die doelen te bereiken.

Bovendien zijn de supervisanten zelf verantwoordelijk voor het omzetten van het in de supervisie geleerde in beroepsmatig handelen in de dagelijkse praktijk.

Coaching

De motivatie van de coachees om hun doelen te bereiken is in de coaching van cruciaal belang.

Tijdens het gehele proces stuurt de coach erop dat de coachees niet alleen hun doelen voor ogen houden, maar ook gericht zijn op het actief verwezenlijken daarvan.

Soorten

De verschillende soorten supervisie en coaching verwijzen naar de verschillende redenen waarom men deelneemt aan supervisie en/of coaching binnen een organisatorisch kader. Deze soorten refereren niet naar de organisatorische kaders, maar naar de gestelde doelen van supervisie en coaching.

1. Business coaching

Supervisie

Coaching

Coaching binnen een organisatorisch kader. De coach hoeft niet tot de organisatie te behoren. De vragen, die binnen de coaching behandeld worden, ontstaan vanuit de context van de werksituatie.

2. Loopbaan coaching

Supervisie

Coaching

Dit type coaching ondersteunt cliënten om hun carrière en werkgelegenheidsdoelstellingen te bereiken. Het richt zich op het veranderen van carrière, werkgelegenheid, het zoeken naar werk en andere aan de loopbaan verwante onderwerpen, vaak behorend tot het gebied van existentiële vragen.

Coachees verwachten dat ze loopbaangericht zelfvertrouwen, inzicht, aanmoediging en inspiratie verwerven.

3. Praktijksupervisie

Supervisie

Coaching

De supervisanten gebruiken hun praktijksituatie en de beroepsmatige interactie met hun cliënten als referentie materiaal in de supervisie.

Er zijn twee verschillende vormen van praktijksupervisie:

1. De supervisor is een

deskundige in het werkveld van de supervisanten, omdat de supervisie zich richt op het de beroepsmatige competenties en hoe deze toe te passen. Soms wordt deze vorm ook consultatie genoemd.

2. De supervisor is deskundig in het begeleiden van het leerproces. Op die wijze worden nieuwe handelingsperspectieven geïntroduceerd.

4. Supervisie

Supervisie

De term “Clinical supervision” wordt gebruikt in de Angelsaksische literatuur, en verwijst naar de supervisie die verbonden is aan behandelend, therapeutisch en cliëntgericht werk, op zowel medische als sociaal gebied. In het Nederlandse taalgebied gebruikt men hiervoor de term Supervisie.

Coaching

5. Supervisie voor coaches/Coach de coach

Supervisie

Kwaliteitsbewaking voor coaches, beoordeling van de beroepsbekwaamheid en het ondersteunen van de professionele ontwikkeling.

Dit heeft een normatieve, formatieve en ondersteunende functie.

Coaching

Wordt gebruikt door ervaren coaches na het doorlopen van een training programma, als een vorm van kwaliteitsbewaking en om zich verder professioneel te ontwikkelen.

6. Opleidingssupervisie/Opleidingscoaching

Supervisie

Bij opleidingssupervisie gaat het om de ontwikkeling van professionele vaardigheden binnen het kader van een beroepsopleiding, inclusief het beoordelen of er aan de beroepsstandaarden voldaan wordt.

Termen in de supervisieopleiding:

- Supervisie over supervisie (SOS): het doel is specifieke methoden, vaardigheden en benaderingswijzen onder

Coaching

Coaching binnen het kader van een opleiding voor coaches, leiderschap en management op universitair niveau, of binnen het kader van een vervolgopleiding.

Naast mentorschap en studiebegeleiding bestaan er expliciete coaching programma's voor studenten, om hen te helpen theorie en praktijk op een professioneel niveau te integreren.

de knie te krijgen om te
bewerkstelligen dat men
een gekwalificeerd
uitoefenaar van het
beroep supervisor wordt.
Het begeleidt
supervisoren in
opleiding.
Synoniem: Leersupervisie

7. Groepssupervisie/Groepscoaching

Supervisie

Supervisie met deelnemers,
die niet professioneel met
elkaar in contact staan, of
samenwerken binnen
dezelfde organisatie. De
deelnemers kunnen uit
gelijke of verschillende
beroepsgroepen of velden
voortkomen.

De twee meest
voorkomende
benaderingswijzen van
groepssupervisie zijn:

1. Kleine groepen (in
Nederland niet meer
dan vier, in andere
landen soms zes
deelnemers), om iedere
deelnemer de ruimte te

Coaching

Het coachen met
deelnemers, die niet
professioneel met elkaar in
contact staan, of
samenwerken binnen
dezelfde organisatie.

De deelnemers kunnen uit
gelijke of verschillende
beroepsgroepen of velden
voortkomen.

geven voor zijn/haar
eigen inbreng.

2. De nadruk ligt hier op
het groepsproces en de
capaciteiten van de
groep, waardoor er met
grotere groepen gewerkt
kan worden.

8. Binnen en buiten supervisors/Interne en externe coaches

Supervisie

Aan de organisatie verbonden supervisor:

Supervisie binnen de
organisatie door een
werknemer van de
organisatie.

Buiten supervisor:

Supervisie van een
onafhankelijke supervisor,
die geen
verantwoordelijkheid draagt
voor het verrichte werk van
supervisanten, noch er
leiding aangeeft.

Coaching

Interne aan de organisatie verbonden coach:

Coaching binnen de
organisatie door een
werknemer van de
organisatie.

Externe coach:

Coaching door een
onafhankelijke coach, die
geen verantwoordelijkheid
draagt voor het verrichte
werk van coachees, noch er
leiding aan geeft.

9. Intervisie/Peer coaching

Supervisie

Verwijst naar een specifieke vorm van supervisie, die plaatsvindt tussen collega's. Er is niet één supervisor aangewezen, maar de leden van de groep nemen bij toerbeurt de rol van supervisor op zich en geven zo supervisie aan elkaar. Alle deelnemers zijn verantwoordelijk voor het supervisieproces.

Synoniemen: "peer supervisie" "collegiale coaching"

Coaching

Verwijst naar een specifieke vorm van coaching, die plaatsvindt tussen collega's. De leden van de groep nemen bij toerbeurt de rol van coach op zich en coachen zo elkaar. Alle deelnemers zijn verantwoordelijk voor het coaching proces.

Synoniemen: "intervisie"
"collegiale consultatie"

10. Management supervisie/Management coaching

Supervisie

- Het superviseren van de speciale taken, die vereist zijn bij een leidinggevende functie of rol, in zowel de non-profit sector als in het publieke domein (de overheid). Het focust zich op de prestaties en de houding

Coaching

Coaching aan leidinggevenden kunnen we op drie verschillende manieren onderscheiden:

1. Coaching met (persoonlijk)leiderschap als thema;
2. Het coachen van arbeidskrachten met

van de leidinggevende.

Het is aanbevelenswaardig dat de supervisor persoonlijke ervaring, organisatiekunde en managementkennis heeft.

- Deze aanpak wordt in het publieke domein, non-profit of profit sector gewoonlijk coaching genoemd.
- Er zijn andere benaderingswijzen, die leidinggevendens als speciale doelgroep hebben; de gangbare vormen zijn individuele of groepssupervisie.
- Afhankelijk van de behoeften van de supervisant en rekening houdend met de nationale of methodologische opvattingen van supervisie overlappen de verschillende benaderingswijzen elkaar.

In ieder geval is het nodig dat leidinggevendens zich reflectief verhouden tot hun manier van omgaan met macht en autoriteit.

leidinggevende taken

vanuit een hiërarchische positie in de organisatie;

3. Het coachen van het hogere management of directieleden. Dit wordt ook wel “Executive Coaching” genoemd.

11. Meta-supervisie

Supervisie

De supervisor gebruikt de supervisie als middel om zijn/haar vaardigheden verder te ontwikkelen en als mogelijkheid om zelf te kunnen reflecteren op zijn/haar werk als supervisor. Synoniem: Supervisie over supervisie (SOS).

Coaching

12. Bedrijfssupervisie/Organisatie coaching

Supervisie

Draagt bij aan het effectief functioneren van een organisatie. Er zijn regelmatige bijeenkomsten begeleid door een supervisor voor alle geledingen van een organisatie.

De nadruk ligt op het reflecteren op de relatie tussen het team en de organisatie cultuur, het verhelderen van machtsposities, bewuste en onbewuste taken en rol opvattingen.

Coaching

De aanpak van de coaching is integraal. Het focust zich op verandering binnen de complexe systemen van bedrijven.

Deze benaderingswijze is pas kort geleden ontwikkeld.

De kenmerken zijn:

- Op de werkpraktijk en vraag gerichte methoden van organisatieontwikkeling;
- De coach heeft een faciliterende rol en start

Deze benaderingswijze van bedrijfssupervisie draagt bij aan de bedrijfscultuur.

Aanverwante vormen:

- Consultancy is de verzamelnaam voor alle professionele begeleiding die plaatsvindt binnen het hele bedrijf, of een afdeling hiervan, met als doel deze duurzaam te veranderen, ontwikkelen en stabiliseren.

In tegenstelling tot supervisie en coaching focust het op de organisatiestructuur en de wijze van communiceren, en minder op personen.

- Organisatieontwikkeling is een specifieke vorm van consultancy, die alle belanghebbenden en werknemers bij het ontwikkelingsproces betreft.

vanuit het cliënt(systeem);

- Het is een interactieve en handelingsgerichte benaderingswijze.

Zowel bij individueel als team coaching ligt de nadruk sterk op de organisatie als het dominante systeem, waarbinnen de coachees functioneren.

13. Team supervisie/Team coaching

Supervisie

Supervisie met teams.

Een team bestaat uit een groep mensen die zijn verbonden door een

Coaching

Coaching met teams.

Een team bestaat uit een groep mensen, die verbonden zijn door een

gezamenlijk doel. Teams zijn bijzonder geschikt voor het uitvoeren van taken, die zeer complex zijn en veel onderling afhankelijke subtaken hebben.

Supervisie richt zich op de onderlinge verhoudingen in een team, de communicatie lijnen, teamrollen, machtsverhoudingen, concurrentie, de sfeer binnen het team enz.

De Angelsaksische benadering gebruikt voornamelijk de term "Organization consulting".

gezamenlijk doel. Teams zijn bijzonder geschikt voor het uitvoeren van taken, die zeer complex zijn en veel onderling afhankelijke subtaken hebben. Het einddoel is verbetering van het functioneren en de resultaten van het team.

Triangulaire acquisitie en contractering zijn van bijzonder belang.

Team coaching kan één dag beslaan, maar ook veel bijeenkomsten over een langere periode.

Setting

De setting bepaalt het aantal supervisanten, de manier waarop de deelnemers zijn georganiseerd, wanneer, waar en hoe vaak men samenkomt en welke communicatiemiddelen gebruikt gaan worden.

1. Face to face

Supervisie

Supervisor en supervisanten, coach en coachees bevinden zich in dezelfde ruimte.

Coaching

2. Groep

Supervisie

Coaching

Supervisie/coaching met deelnemers, die niet met elkaar samenwerken binnen een organisatie of het werkveld. De deelnemers kunnen dezelfde of een verschillende professionele achtergrond hebben. Er bestaan verschillen betreffende het gewenste aantal supervisanten/coachees, de frequentie, het aantal en de tijd daartussen.

3. Organisatie

Supervisie

Coaching

Een organisatie superviseren/coachen als een systeem, dat bestaat uit veel verschillende onderdelen zoals individuen, teams, leidinggevendenden, klanten, leveranciers, structuren, culturen, formele en informele relaties etc.

Het is proces georiënteerd en nauw verbonden met het management.

Welke onderdelen van het systeem erbij betrokken worden, moet besloten worden tijdens het proces aan de hand van afspraken in het contract.

4. De nieuwe communicatiemiddelen

Supervisie

Coaching

Gebruik maken van de nieuwe communicatie middelen binnen (een gedeelte van) de supervisie/coaching.

5. Individuele supervisie/coaching

Supervisie

Dyadische vorm van supervisie, één supervisor en één supervisant

De aanpak verschilt wat betreft hoeveelheid, interval en het aantal bijeenkomsten. Soms vindt er maar één bijeenkomst plaats; andere benaderingswijzen hebben hierover strikte minimum afspraken.

Coaching

Dyadische vorm van coachen, één coach en één coachee.

De aanpak verschilt wat betreft hoeveelheid, interval en het aantal bijeenkomsten. Soms vindt er maar één bijeenkomst plaats. De duur van het coaching proces is afhankelijk van behoefte, wensen en voorkeuren.

6. Team

Supervisie

Een team bestaat uit een groep mensen, die verbonden zijn door een gezamenlijk doel. Teams zijn uitermate geschikt voor het uitvoeren van taken, die zeer complex zijn en veel onderling afhankelijke subtaken hebben.

Opties: Team supervisie/coaching met of zonder de teamleider.

Coaching

Methoden

Methoden zijn specifieke technieken die gebruikt worden voor het faciliteren van het supervisie/coaching proces om zo de interactie tussen personen, hun werk en de organisatie te verbeteren.

1. Opbouwen van een stabiele werkrelatie.

Supervisie

Coaching

Om de werkrelatie gedurende het supervisie/coaching proces te versterken, gebruikt de supervisor/coach bewust een contract, empathie, reflectie, feedback e.d. Een sterke werkrelatie is essentieel voor een succesvol supervisie/coaching proces.

2. Contractering

Supervisie

Coaching

Contractering bestaat uit de besluiten, die voorafgaand aan het supervisie of coachtraject genomen worden. Er is een contract afgesloten tussen de relevante deelnemers (supervisor/coach, supervisanten/coachees, organisatie). Het afgesprokene is afgestemd op de verschillende rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen van de deelnemers, de financiële voorwaarden, de vertrouwelijkheid, de relevante organisatie aspecten, evaluaties en resultaten. Het contract schept via duidelijke werkafspraken een kader voor de supervisie/coaching relatie en is de basis van de kwaliteitsbewaking.

3. Dialoog

Supervisie

Coaching

Het narratieve concept van reflectie waarbinnen taal een centrale rol speelt. Het is een gesprek tussen twee gelijken:

tussen de supervisor/coach en de supervisanten/coachees, die gezamenlijk zijn overeengekomen elkaars zienswijzen te respecteren. Oprechte nieuwsgierigheid en de wens elkaar te begrijpen zijn voorwaarden om tot een authentieke dialoog te komen.

De vragen van de supervisoren/coaches inspireren de supervisanten/coachees om hun eigen antwoorden te vinden. Zij dagen de supervisanten/coachees uit om de situatie waarin hij/zij zich bevinden beter te begrijpen. De vragen ondersteunen het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en initiëren de start van de probleemoplossing.

Er zijn verschillende creatieve manieren om de dialoog te effectueren.

4. Procesevaluatie

46

Supervisie

Coaching

Evaluatie, is een systematisch methodologisch middel, een integraal en geïntegreerd onderdeel van het supervisie/coaching proces, dat voortdurend in alle stadia en op grond van de afgesproken criteria gebruikt wordt. Het richt zich op het proces, op de ontwikkeling en de te verwachten en behaalde opbrengsten.

5. Verbreden van theoretische kennis

Supervisie

Coaching

Door het delen van de theoretische concepten van zowel de supervisanten/coachees als van de supervisoren/coaches, wordt de theoretische kennis verruimd. De theorie moet aansluiten bij de ingebrachte situatie van de supervisanten/coachees. Het ondersteunt hen om meer doelgericht te handelen.

6. Feedback

Supervision

Coaching

Feedback is het (terug)geven van informatie over hoe het gedrag van de een (supervisant) op de ander (supervisor) overkomt. Er wordt verondersteld dat men de volgende vragen beantwoordt: Wat zie ik? Wat voel ik? Welke invloed heeft dit op mij?

De voornaamste waarde is het creëren van de gelegenheid om de onderlinge voornemens van elkaar te begrijpen en het bewust worden van de effecten van elkaars gedrag. Feedback versterkt en daagt iemands denken en gedrag uit. Wanneer het om een groep gaat faciliteert feedback individueel en gezamenlijk leren en daarnaast wordt het samenwerkingsproces bevorderd.

7. Probleemanalyse

Supervisie

Problemen worden onderverdeeld in deelproblemen om ze zo concreet en helder te krijgen. Het wordt gebruikt wanneer een actueel probleem onoverzichtelijk en derhalve stressvol is. Het geeft de supervisanten de mogelijkheid om hun problemen van een afstand te bekijken en die vanuit een nieuw perspectief te bezien.

Coaching

Wanneer dringende en stressvolle problemen naar voren komen is de coach zich ervan bewust dat stressvolle en onzekere gevoelens op korte termijn kunnen ontstaan, veroorzaakt door de noodzaak om te veranderen of actie te ondernemen. Het is essentieel om woorden (verbaal inzicht) om te zetten in niet alleen nieuwe, maar vaak ook onbekende daden.

8. Effect meting

Supervisie

Zie evaluatie.

Coaching

Externe prestatie indicatoren en interne succesindicatoren zijn vanaf het begin opgenomen in het coaching proces, zodat veranderingen worden waargenomen en het zelfvertrouwen wordt versterkt.

9. Meta-Communicatie

Supervisie

Coaching

Zowel verbale als non-verbale communicatie over de verschillende aspecten van communicatie zoals: inhoud, relatie, uitstraling en het uitten van zelfinzicht.

Synoniemen: dubbelslag communicatie, communicatie over communicatie.

10. Meta-Reflectie

Supervisie

Coaching

Reflectie op het reflectieproces en de uitkomst daarvan (dubbelslag reflectie) is bedoeld om te komen tot een dieper begrip van de professionele cliënt relatie, in de zin van het beroepsmatig reflecteren over zichzelf, de cliënten en hun onderlinge relatie.

Reflectie op het reflectieproces, de relatie en de uitkomst is een belangrijk competentie voor coaches.

Meta-reflectie wordt niet expliciet en regelmatig gebruikt als methodisch middel bij coaching.

11. Procesontwerp

Supervisie

Coaching

Doelgericht gebruik van alle methoden, die betrekking hebben op het structureren van het begeleidingsproces en om de contractueel overeengekomen doelstellingen te bereiken.

12. Reflecteren

Supervisie

Reflecteren is de basis methode van leren en ontwikkelen in supervisie. Reflecteren op wat men denkt, wat men nodig heeft en wat men voelt, kan bijdragen aan het verstevigen van de supervisie relatie.

Zie ook kerneigenschappen en kwaliteiten onder reflectie.

Coaching

Reflectie is een van de vele leer- en ontwikkelingsmethodes die in coaching gebruikt worden. Reflecteren op wat men denkt, wat men nodig heeft en wat men voelt, kan bijdragen tot het verstevigen van de coaching relatie. Om de reflectie en zelfanalyse te stimuleren worden verschillende technieken gebruikt.

13. Gebruik van empathie

Supervisie

Empathie wordt gebruikt om de emotionele conditie van de supervisanten te (h)erkennen en tegelijkertijd te onderscheiden van de eigen emotionele reactie van de supervisor op “het verhaal” van de supervisor. Het bewust zijn van (tegen) overdracht en de eigen bekommernissen is de volgende stap in het geven

Coaching

Empathie wordt gebruikt om de emotionele conditie van de coachees (h)erkenbaar voor henzelf te maken. Het gaat daarbij om de wijze waarop de coachees de wereld ervaren.

van feedback aan de
supervisanten en zo bij te
dragen aan het
ontwikkelingsproces.

14. Gebruik van het groepsproces

Supervisie

De mate waarin het
groepsproces in de
supervisie gebruikt wordt,
hangt af van de theoretische
benaderingswijze van de
supervisor.

Een supervisiegroep is
waardevol voor het
leerproces en het zelfinzicht
van de supervisanten door
de groepsfeedback op zowel
inhouds als relationeel
niveau.

Een supervisor kan het
groepsproces gebruiken om
parallele processen te
ontdekken en te accentueren,
wanneer de relaties binnen
de supervisie de relaties
tussen de supervisanten en
hun cliënten weerspiegeld
worden.

Coaching

De mate waarin het
groepsproces gebruikt
wordt binnen de coaching
hangt af van de
theoretische
benaderingswijze van de
coach.

Coaching groepen zijn
waardevol voor het
leerproces en het
zelfinzicht van de
coachees, door de
groepsfeedback zowel op
inhouds als op relationeel
niveau.

15. Gebruik van hypothesen

Supervisie

Coaching

Omdat men alleen kan communiceren door het uitwisselen van aannames, is dit van essentieel belang bij het reflecteren. Door het uitwisselen van denkbeelden/hypothesen over bepaalde relaties of vragen, kunnen mensen tot een hernieuwd begrip komen en dat leidt meestal tot een nieuw perspectief.

Hypothesen kunnen ook door de supervisor/coach gebruikt worden als een bepaalde veronderstelling over de behoeftes van de groep of supervisanten/coachees, die zo de interventies van de supervisor/coach vorm geven. In dat geval deelt de supervisor/coach niet noodzakelijkerwijs zijn hypothese met de groepsleden.

52

Opbrengsten

Opbrengsten geven het effect weer van supervisie/coaching op de supervisanten/coachees.

1. Verbetering van de professionele performance

Supervisie

Houdt een verandering in denken en beroepsmatig handelen in, met consequenties voor de beroepsmatige en soms zelfs voor de persoonlijke omgeving.

Coaching

Dit houdt in dat de coachees nieuw handelen of gedrag succesvol kunnen inzetten. Het heeft effect op de beroepsmatige en soms zelfs op de persoonlijke omgeving.

Het gewenste resultaat van supervisie is bij voorkeur een nieuwe, creatieve gebruiksmogelijkheid, die de werkhouding van de supervisanten verrijkt. Het kan zijn dat er nieuwe vragen te voorschijn komen.

Het kan zijn dat er nieuwe vragen en ideeën voor verandering tevoorschijn komen.

2. Verduidelijking van organisationele rollen en functies.

Supervisie

Verduidelijking van de formele activiteiten (functies) zoals geformuleerd op organisatorisch niveau. Verduidelijking van rollen in de vorm van de te verwachten gedragspatronen in de systeem en leefwereld.

Coaching

De coachees zullen zich bewust worden van hun rol, hun bijdrage en mogelijkheden binnen de organisatie en zullen, indien mogelijk, proberen hun gedrag en positionering te ontwikkelen en veranderen.

3. Effectief omgaan met conflicten en tegenstellingen

Supervisie

Door op tegenstellingen en conflicten te reflecteren en

Coaching

Door het inschatten van, het reflecteren op, het van

ze van verschillende kanten te bekijken, ontwikkelen supervisanten effectieve handelingsstrategieën.

verschillende kanten bekijken van tegenstellingen en conflicten en het uitproberen van nieuw gedrag, ontwikkelen coachees effectieve handelingsstrategieën.

4. Leren

Supervisie

Leren is binnen supervisie het resultaat van een zelfstandig proces, waarbij de supervisanten een reflectieve ruimte voor zichzelf creëren. Daardoor:

- Ontstaat er meer begrip voor de complexiteit van de actuele situatie;
- Ontstaat er meer begrip voor de problemen van de organisatie en kunnen die binnen de persoonlijke doelen meegenomen worden;
- Ontwikkelen zij competenties met betrekking tot besluitvorming en het

Coaching

Leren wordt gezien als een doorlopend dynamisch proces, waardoor men verschillende situaties het hoofd kan bieden.

reflecteren op het eigen
(beroepsmatige) handelen.

5. Nieuwe inzichten

Supervisie

Supervisie begeleidt
supervisanten naar een
nieuw perspectief in het
denken over relevante
werksituaties, hun
capaciteiten, mogelijkheden
en verantwoordelijkheden.

Het moedigt de
supervisanten aan om te
zoeken naar een nieuw
inzicht in de professionele
relaties, proces sen en
gedrag wat hier bij aansluit.

Coaching

De coach bevordert
verandering in het denken,
wat nieuwe perspectieven
creëert.

Het ontwikkelen van nieuwe
inzichten is een belangrijk
resultaat van coaching.

Er wordt verschil gemaakt
tussen inzicht in externe
omstandigheden en context,
inzicht in anderen en
zelfinzicht.

6. Opbrengsten voor de organisatie

Supervisie

Coaching

Op een organisatorisch niveau leidt supervisie/coaching tot een
verbeterde professionele performance binnen de organisatie
wanneer het gaat om:

- Verhelderen van functies en rollen;
- Effectief omgaan met spanningen en tegenstellingen;
- Omgaan met (preventief) en het verminderen van stress en
burn-out;
- Verkrijgen van nieuwe inzichten;

- Ondersteunen van professionele veranderingsprocessen op alle hiërarchische niveaus en voor alle medewerkers.

Daarom leidt supervisie/coaching naar een betere professionele performance van de organisatie en is het een integraal onderdeel van zowel kwaliteitsmanagement als verandermanagement.

7. Voorkomen en verminderen van stress

Supervisie

Coaching

Supervisie/coaching verleent persoonlijk en professionele hulp en ondersteunt daarmee de eigen kracht en mogelijkheden van de supervisanten/coachees. Dit vermindert de kans op verwarring en stress, of kan dit zelfs voorkomen. Daarmee kan de veerkracht in de professionele context verbeterd worden.

56

8. Professionele ontwikkeling

Supervisie

Coaching

Supervisie/coaching is onderdeel van het professionaliseringsproces van de supervisanten/coachees. De supervisanten/coachees worden ondersteund in hun professionele groei.

9. Kwaliteitsbewaking

Supervisie

Coaching

Supervisie onderhoudt of verbetert de professionele

competenties van een persoon en verheldert arbeidsprocedures en standaarden ten behoeve van de cliënten.

10. Zelfinzicht

Supervisie

Het stimuleert de supervisanten in hun ontwikkeling en geeft inzicht in hun zelfbeeld, houding en ambities om zo professioneel mogelijk te werken. Zelfinzicht bereikt men door de continue verbetering van zelf reflecterende vaardigheden.

Coaching

Coaching is een oefening in het begrijpen en veranderen van zichzelf.

57

11. Welzijn en gezondheid

Supervisie

Supervisie geeft geestelijke verlichting en hernieuwde energie in een veeleisend beroep.

Betekenisvolle aspecten van supervisie zijn de (h)erkenning van de gevoelens van de supervisanten en het

Coaching

Coaching werkt vanuit de veronderstelling dat alle menselijke daden gericht zijn op welbevinden.

Welbevinden is gerelateerd aan: compleetheid, kracht, vaardigheden en potentieel, innerlijke wijsheid, persoonlijke en

identificeren en reflecteren op ongezonde patronen. Het aangaan van supervisie is een manier om voor de eigen gezondheid zorg te dragen.

professionele ontwikkeling en verantwoordelijkheid. Coaching kan zich richten op het maximaliseren van het persoonlijke en professionele potentieel van de coachees en zodoende veranderingen bewerkstelligen op het niveau van geloof, waarden, persoonlijkheid en identiteit.

Bronnen

58

Abdul-Hussain, S. (2012): Genderkompetenz in Supervision und Coaching, VS Verlag Wiesbaden

Ajduković, M. & Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu./ Supervision in psychosocial work*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. (University textbook, pp. 383)

Ajduković, M., Cajvert, Lj., Kobolt, Žižak, A. (2012). Obilježja metasupervizora iz perspektive supervizanta i metasupervizora. 3. *Hrvatska konferencija o superviziji. Postignuća i izazovi razvoja supervizije*. Opatija, 18. do 20. travanja 2012. Knjiga sažetaka, 26.

Ajduković, M., Urbanc, K. (2010). Supervision as a safety net. In: Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (Eds.) *Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe*. Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/Zuyd University of Applied Science, 114-133.

Ambruš-Kiš, R., Cimperman, R., Fajdetić, 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./ Integrative supervision in educational system*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.

Andersen, T. (1996): *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge*. Verlag Modernes Lernen

Bastaić, Lj. (2007). Supervizija i interpersonalna neurobiologija- kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta/ Supervision and interpersonal neurobiology- how the supervisory relationship changes the supervisor and supervisees. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 453-463

Belardi, N.(2009). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*, München: C.H. Beck, 3. Ed.

Berg, E M, (2004/2012) *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. 2a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bergknapp, A. (2009): *Supervision und Organisation - Zur Logik von Beratungssystemen*. Wien: facultas.wuv

Bernler, G & Johnsson, L. (1985/2000). *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.

Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije/ Supervision as a way to develop self-confidence and the ability to cope with confrontation. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 443-452.

Boalt Boéthius, S & Ögren, M-L (2000). *Grupphandledning Den lilla gruppen som forum för lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Boalt Boéthius, S. & Ögren, M-L. (2012): *Möjligheter och utmaningar i grupphandledning. Teori och verklighet*. Lund: Studentlitteratur.

Cajvert, L. (2009). Nesvjesni procesi u superviziji terapijskog rada. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 67-89.

Cajvert, L.(1998). *Behandlarens kreativa rum. Om handledning*. Lund: Studentlitteratur.



Funded by the European Commission



Curriculum Chr. Rauen Coaching, <http://www.rauen.de/christopher-rauen.htm>, 30.05.2012

Curriculum Katholische Stiftungsfachhochschule Munich, <http://www.ksfh.de/weiterbildung>, 30.05.2012

Curriculum Tops Munich-Berlin e.V., www.tops-ev.de; 30.05.2012

Curriculum Trainingsprogramma Coaching Alba Akademie (2013)

Curriculum Trainingsprogramma Coaching Hanze Hogeschool Groningen (2013)

Curriculum Trainingsprogramma Supervisiekunde Hanze hogeschool Groningen (2008).

Curriculum, Lehrgang: Systemische Supervision (2013), Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision(ASYS)

Čačinović Vogrinčić. G. (2009). Supervizija u socijalnom radu: su-stvaranje supervizije kroz suradni odnos. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva/ Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 67-89.

DBVC, <http://www.dbvc.de>, 30.05.2012

DGSF, www.dgsf.de, 30.05.2012

DGSv, www.dgsv.de, 30.05.2012

Doppler, K., Lauterburg, Ch.(2007): Change Management. Campus

DVC, <http://www.coachingverband.org>, 30.05.2012

Edding, C./Schattenhofer, K. (Hg) (2009): Handbuch: Alles über Gruppen, Weinheim/Basel

Fatzer, G., Rappe-Geiseke, K., Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung). Edition Humanistische Psychologie (1999)

Fagerström, K., Karvinen-Niinikoski, S.(2013): *What makes social work "systemic"?* In: STEP-Manual,

Geissler, Karlheinz, A. (1996): Szupervízió a modernben - modern szupervízió. In: Norbert Lippenheimer (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica

- Gjerde, S. (2007/2012). Coaching vad - varför - hur. Lund: Studentlitteraturen.
- Göncz, K. (2003): ELTE TTK szupervizor szakirányú továbbképzésének szakindítási kérelme
- Gordan, K. (1992). Psykoterapihandedning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution. Stockholm: Natur och Kultur. Stockholm
- Gotthardt-Lorenz, A. (2000): Die Methode Supervision - eine Skizze. In Pühl, H. (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. (S. 55 - 69). Opladen: Leske und Budrich
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision - Raum für wachsende Anforderungen. In Pühl, H. (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag
- Gotthardt-Lorenz, A.; Hausinger, B.; Sauer, J. (2009): Die supervisorische Forschungskompetenz. In Pühl, H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 3. Berlin: Ulrich Leutner Verlag
- Gotthardt, Lorenz, A. (1994 und 2000): „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionen. In Pühl, H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2 (S. 365-379). Berlin: Edition Marhold.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, Göttingen: Hogrefe,
- Grundel, U. (red) Arvas, A.: Resa in i ett samtal. Coachning på gestaltiskt vis.
- Haan, E. de (2004). *Coachen met collega's*. Assen: Van 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. In: Supervision, 1.2007, S. 50-54

Hausinger, B. (2008): Wirken und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten. Hrsg: DGSv. 2. überarbeitete Auflage, kassel university press

Hilmarsson, H T, (2012) Coachingtrappan, en handbok i att coacha och motivera resultat. Lund: Studentlitteratur.

Hofsten, G. & Sundberg, E M. (2004). Handledning - ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm:Mareld.

Hofsten, G. & Sundberg, E M. (2004). Handledning - ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.

Höjer, S, &Beijer, E &Wissö, T. (2007). Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg. Göteborg: FoU/Väst Rapport 1:2007.

http://coachszele.hu/media/Lapszamok/MC_2013_1.pdf, 2 maart, 2013

<http://szupervizio.webs.com>, 20 febr , 2013

<http://www.coachutbildning.se/Coachetik.html>

<http://www.emccouncil.org/> 16 mei 2013

<http://www.szupervizio.eoldal.hu>, 20 febr , 2013

<https://nl.wikipedia.org/wiki/Coaching> Date of visit: 16 mei 2013

Judy, M.: Tango tanzen. Psychoanalytische und systemische Konzepte zuÜbertragung & *Gegenübertragung*. In: *Brush up your Tools*.

Knopf,W.(2008) Life Long Learning: Eine politische und praktische Chance für Supervision und Coaching. BSO Journal (2008)1:21-22.Bern

Knopf,W./I.Walther (Hg.)(2010) *Beratung mit Hirn*.Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching. Wien: Falcultas

Knopf,W./Roos,S.de (2009) *The Advancement of Supervisory Learning*. Science, Profession or Practical Wisdom. A dialogue between Wolfgang Knopf and Sijtze de Roos. Supervision (2009)1:23-28. Weinheim: Beltz

Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova/ Teamwork and supervision of teams. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 367-386.

Korman, J. (2002). 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. (Hrsg.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac

Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada/ Developing a relationship in supervision of psychosocial work. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 217-244.

Michels, H. und 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: *Was ist gute Supervision?* Klett-Cotta (2001)

Möller, H., Hausinger, B.: *Quo Vadis Beratungswissenschaft?* VS Verlag für Sozialwissenschaften (2009)

Moltke, H. V. och Molly, A (red). (2011). *Systemisk coaching en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.

Münch, W. (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision: Konzeptualisierung und Praxisreflexion*, Brandes und Apses

Näslund, J. & Ögren, M-L. (ed).(2010). *Grupphandledning. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsområden*. Lund. Studentlitteratur.

Neuberger, O. : Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung, UTB (2006)

Olson, H. & Arnoldsson, Ch. (2010). Samtal kring handledning. Erfarenheter och reflektioner. Lund: Studentlitteratur.

Pechtl, W. (1995): Zwischen Organismus und Organisation, Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte, Veritas, 1995, zit. nach Tippe/Jakob, oe263, 2012, unveröffentlichtes Manuskript

Pertoft, M & Larsen, B (2003). Grupphandledning med yrkesverksamma i människovård. Stockholm: Liber.

Petitt, B. (2002). Reflektion. I Söderquist, M. (red). (2002). Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv: Stockholm. Mareld.

Petitt, B. (2002). Reflektion. I Söderquist, M. (red). (2002). Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Petzold,H. (2005): *Supervision in der Altenarbeit*. Junfermann, Paderborn

Petzold,H. (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, Junfermann Paderborn

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

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

Pühl, H.: Handbuch der Supervision 3. Wissenschaftsverlag Spiess (2012)

Pühl, H. (Hg.) (2012): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch, 3. Leske u. B., Vlg., L.

Rappe-Giesecke, K.(2009). Supervision für Gruppen und Teams, Heidelberg: Springer, 4.ed.

Rappe-Giesecke, K. (1999): Supervision - Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard u. a.: Qualität und Leistung von Beratung (Supervision,Coaching, Organisationsentwicklung). Edition Humanistische Psychologie

Rittershausen, K. (2010). Coaching, empowerment and health A literature review
Examensarbete i Folkhälsovetenskap, C- nivå, 15 hp VT 2010 Höskolan i Skövde:
Institutionen för vård och natur

Sárvári, Gy. (1996): Az európai és az angolszász szupervíziós gyakorlat néhány
eltérése a szupervízió folyamattanulásának tükrében. In: Louis van Kessel, Sárvári
György (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica

Schattenhofer, K. (2009): Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und
Unterscheidungen, in: Edding/Schattenhofer (Hg) (2009): *Handbuch: Alles über
Gruppen*, Weinheim/Basel

Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van
Loghum

Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i
systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.

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 avgränsande
områden*. Stockholm: Natur & Kultur

Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2003): *Teamarbeit und Teamentwicklung*,
Hogrefe.

Tatschl, S (2009). Reflektiranje - ključna kompetencija u superviziji. In:
Ajdukovic, M. (Ed.) *Reflection about supervision: International perspective*.
Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66

Tatschl, S. (1997): Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von Sozialen Organisationen. In: Luif I. (Hrsg.), Supervision in Österreich. Wien: Orac

Tippe, A. 2008: Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen. Carl-Auer-Verlag

Tomić, V. (2011). Razine odgovornosti u supervizijskim odnosima/ Levels of responsibilities in supervision relationships. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 245-280.

Tuda Družinec, Lj. (2011). Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama/ Influence of professional experience of supervisor and context to the supervision process to helping professions. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 333-363.

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

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

van Kessel, L. (2007) Coaching, a field for professional supervisors. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 387-431.

van Kessel, L./ Fellermann, J. (2000): Supervision and Coaching in a European Perspective. Proceedings of the ANSE-Conference 2000, www.anse.eu, June 2013

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

Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj/ Models of adult learning and professional development. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 283- 310.

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, in: Forum Supervision, Heft 40, Oktober 2012

Weigand, W. (2011): Organisation verstehen, in: Supervision, 01/2011



Funded by the European Commission



Weigand, W. (2009): Methodenfetischismus und Angstabwehr, in: Harald Pühl (Hrsg), Handbuch der Supervision 3, Berlin 2009

Weigand, W. (2006): Neue Herausforderungen an die Profession Supervision, in: Supervision 01/2006

Wendel, 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>, 30.05.2012

Wikipedia: "Coaching", <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 30.05.2012

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

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot 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, 14 mei, 2013

www.dgsv.de



Funded by the European Commission



www.drustvozasupervizijo.si

www.hdsor.hr

www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio, 20 febr, 2013

www.ispa-supervision.org

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

www.lvsc.eu

www.lvsc.eu Date of visit: 16 mei 2013

www.nobco.nl Date of visit: 16 mei 2013

www.nosco.no

www.oevs.or.at

www.sai.ir

www.supervision-coaching.it

www.supervizare.com

www.supervizija.lv

www.szupervizio.lap.hu, 20 febr, 2013

www.szupervizorok.hu, 20 febr, 2013

www.wikipedia.hu, 21 jan, 2013

Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M.(2012). Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu/Interpersonal communication in professional context. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.

Žorga, S. (2009). Specifičnosti učenja u superviziji. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva./Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66.

Het project team - Biografieën

Marina Ajduković, Zagreb, Kroatië

Marina Ajduković (afdeling Maatschappelijk Werk, Rechtenfaculteit, Universiteit van Zagreb) heeft een doctoraat in de psychologie en is professor, gezinstherapeute en geregistreerd supervisor.

Ze is het hoofd van de afdeling maatschappelijk werk en hoofd van het doctorale programma maatschappelijk werk en sociaal beleid.

De nadruk bij haar onderzoek en onderwijs ligt kritisch maatschappelijk werk, kinderverwaarlozing en mishandeling, huiselijk geweld, groepswerk en supervisie.

Marina Ajduković heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en duurzaamheid van supervisie in Kroatië. Marina Ajduković stond aan het hoofd van de eerste supervisie opleiding van 2001 tot 2004. Zij heeft de eerste post doctorale opleiding opgezet; een 120 ECTS master programma voor supervisie, dat vanaf 2006 loopt.

Ze heeft samen met L. Cajvert het eerste universiteiten handboek over supervisie in de Kroatische taal geschreven en vele artikelen over supervisie geschreven. In haar hoedanigheid als redacteur van het Kroatische jaarlijkse





Funded by the European Commission



tijdschrift "Sociaal werk" heeft ze twee themanummers over supervisie geproduceerd (2007 en 2011). Ze heeft vier nationale conferenties met internationale deelnemers over supervisie georganiseerd (2004, 2006, 2008 en 2012).

Marina Ajduković was president van de Kroatische vereniging voor supervisie en organisatieontwikkeling van 2004 tot 2012.

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

Lilj Cajvert, Gotenburg, zweden

Lilja Cajvert (afdeling maatschappelijk werk aan de universiteit van Gotenburg) is hoofddocent maatschappelijk werk, maatschappelijk werkster, geregistreerd psychotherapeute, supervisor in psychosociaal werk en supervisor in gezinstherapie. Ze is de coördinatrice van de cursus “gesuperviseerd veldwerk”, SOS supervisor van het trainingsprogramma voor supervisoren op de afdeling sociaal werk van de universiteit van Gotenburg.



Ze initieerde en leidde de eerste opleiding voor supervisoren in Bosnië Herzegovina (Tuzla en Sarajevo, 1998-2000). Van 2001 tot 2004 was ze docent, supervisor en consultant bij het programma voor supervisoren “De introductie van supervisie in het systeem van sociale voorzieningen in Kroatië”. Van 2005 tot 2009 was ze projectleider van twee postdoctorale masterprogramma’s in Bosnië en Herzegovina: “Supervisie in psychosociaal werk” en “Management in sociaal werk”.

Lilja Cajvert heeft haar eigen model van supervisie ontwikkeld – werken met onbewuste processen in supervisie – dat ze heeft beschreven in artikelen en boeken in het Zweeds, Engels, Kroatisch en Sloveens.

Lilja Cajvert was vier jaar president van de Zweedse vereniging voor supervisoren.

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

Michaela Judy, Wenen, Oostenrijk

Michaëla Judy studeerde literatuur, cultureel management, en onderwijs management. Daarnaast is ze trainer en instructeur van groepsdynamiek, geregistreerd supervisor (ÖVS) en coach.

Meer dan twintig jaar was ze de manager van een centrum voor volwassenenonderwijs (volkshogeschool Ottakring, Wenen). Op dit moment is ze personeelsopleider en projectmanager aan de Weense volkshogeschool GmbH.

Daarnaast werkt ze als freelance trainer, supervisor en coach met een specialisatie in het management van non-profit organisaties, systemische benadering en (managen) van gender & diversiteit.

Ze vervult lectoraten aan universiteiten en instellingen voor volwassenen onderwijs.

Ze is lid van de ASYS (Arbeitskreis für systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision) en directeur van de postdoctorale opleiding "systemische supervisie" van de ASYS.

Michaëla Judy heeft twee boeken geredigeerd en verschillende artikelen gepubliceerd.

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



Wolfgang Knopf, Wenen, Oostenrijk

Studeerde sociale wetenschappen aan de universiteit van Wenen en Innsbruck en sloot die in 1983 af met een doctoraat (Pedagogie-Psychologie), Groepsdynamiek (1998-99), Seksuele therapie (1990-92), Supervisie en counseling (1992-95), Organisatieontwikkeling (2001), Systemische counseling (1999-2001).

Universitair docent aan de universiteit van Graz (1984-1994)afdeling voorgezet onderwijs, lector aan de universiteit van Klagenfurt (1983-1984, 1998-2005), Instituut voor interdisciplinaire studies aan de universiteit van Graz, Innsbruck, Klagenfurt en Wenen (1994-1998), Universiteit van Graz (1984-1993), Universiteit van Wenen (1993 - 1994; 2004; 2006 - 2011), Technische universiteit Wenen (1996 - 2001, 2006), Universiteit van Innsbruck (1998 - 2003), Universiteit van Linz (2010 - 2011), Universiteit van Krems (2006), Hogeschool voor sociaal werk te Wenen (2001 - 2006) en de academie voor Sociaal Werk in Wenen (1994 - 2002) voor de vakken pedagogie, didaktiek, communicatie, groepsdynamica, burger educatie, counseling etc. .

Hij is vanaf 1994 freelance supervisor, coach en management trainer. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor ontwerp en management cursussen voor trainers in verschillende werkgebieden op nationaal en internationaal niveau en voor supervisoren en coaches.

Samen met K. Steinhardt leidt hij de postdoctorale opleiding `supervisie en coaching` aan de universiteit van Wenen.





Funded by the European Commission



Wolfgang Knopf was president van de Oostenrijkse
vereniging van supervisoren (ÖVS) van 2004 tot
2010 en president van de Europese Associatie voor
supervisie (ANSE) 2006-2014.

www.system.at/personen/vKnopf.htm

Hubert Kuhn, München, Duitsland

Geboren in 1963, Beieren, Duitsland

Getrouwd, twee kinderen

Onafhankelijk organisatie consultant, supervisor, management coach en -trainer zowel in nationale als in internationale context, met als specialiteit diversiteit in teams, groepsdynamiek en conflictoplossing. Diverse publicaties vanaf 2000. Aangesloten bij TOPS München / Berlijn e.V. sinds 2000.

Kwalificaties:

- Master economie;
- Trainer groepsdynamiek DAGG (Duitse Associatie van Groepstherapie en Groepsdynamiek), het leiden en adviseren van groepen, 6 jaar training voor gevorderden (DAGG).
- Coach/supervisor, Duitse vereniging voor coaching/supervisie (DGSv); sinds 2008 senior coach DGSv bij drie beroepsopleiding instituten voor supervisie;
- Systeem therapeut en consultant; Instituut voor Systeem therapie en organisatie advies;
- Organisatie consultant, verander management, mediation, geweldloze communicatie, transactionele analyse en andere methoden.

www.hubertkuhn.de



Krisztina Madai, Boedapest, Hongarije



Kristina Madai (zelfstandig gevestigd) is een ICF erkend coach en geregistreerd supervisor. Ze behaalde een master in business administration (MBA) en een master in de toegepaste psychologie en gender studies. Ze is de mede oprichter en hoofd van het internationaal geaccrediteerde coach en training programma `CoachAkademia` in Hongarije. Ze is lector aan het de Karoli universiteit van het supervisie training programma en bij verschillende andere particuliere coach training programma's in Hongarije. Haar belangrijkste onderwijs en onderzoeks aandachtspunten zijn contracteren, coach/cliënt relaties, organisatie context in coaching en supervisie en gender kwesties binnen organisaties.

Kristina Madai is mede auteur van het boek `Methodologisch handboek voor coaches II` en haar artikelen over coaching en supervisie verschijnen in het Hongaarse online coaching tijdschrift 'Magyar Coachszemle'. Haar missie is kwaliteitsborging van coaching in Hongarije. Allereerst door coaches te doordringen van het belang van supervisie en daarnaast door het organiseren van workshops geleid door topcoaches van overal ter wereld. Ze was de mede organisator van de eerste Hongaarse coaching conferentie.

<http://www.coachakademia.hu>

Mieke Voogd, Eelde, Nederland

Mieke Voogd (1965) is de eigenaar van coachkwadraat een bedrijf voor coaching, supervisie en organisatie ontwikkeling in het noorden van Nederland. Het bedrijf werd in 2006 gesticht.

Mieke is opgeleid als bedrijfspsycholoog en heeft bijna twintig jaar als adviseur bij verschillende profit en non-profit organisaties gewerkt.

Gedurende die periode heeft ze een opleiding tot supervisor gevolgd en is ze als supervisor geregistreerd.

Mieke is erg geïnteresseerd in wetenschappelijk onderzoek naar supervisie en coaching.

Sinds 2009 is ze de voorzitter van de wetenschappelijke commissie van de Nederlandse vereniging voor supervisie en coaching (LVSC)

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



ECVision. Een overzicht van de Duitse, Hongaarse, Kroatische, Nederlandse, Oostenrijkse, Zweedse en Europese geschiedenis van supervisie en coaching.

Wolfgang Knopf

ANSE (Association of National Organisation for Supervision and Coaching in Europe)

Geschiedenis en doelstellingen

78

Supervisie werd vanaf 1975 steeds meer ingezet als professionele manier van procesmatig georiënteerd advies. In verschillende Europese landen werden nationale verenigingen voor supervisie opgericht.

Op 21 november 1997 richtten de nationale professionele verenigingen van Oostenrijk (ÖVS), Duitsland (DGSv), Hongarije (MSZT), Nederland (LVSB) en Zwitserland (BSO) de ANSE op als een Europese overkoepelende organisatie, gestationeerd in Wenen. De doelstelling: het faciliteren van de behoefte voor Europese samenwerking en uitwisseling van gezichtspunten tussen professionele begeleiders.

ANSE behartigt de belangen van professionele begeleiders op een supranationaal niveau. ANSE staat wereldwijd in contact met beroepsverenigingen voor supervisie en coaching. ANSE heeft de normen voor supervisie en coaching gedefinieerd in een beroepscode (code of ethics).

ANSE vertegenwoordigt op het ogenblik meer dan 9000 (2013)

gekwalficeerde supervisors en coaches in het begeleidingsveld, in meer dan 80 opleidingsinstituten in 22 verschillende Europese landen. In 2006 ondertekende de ANSE een gezamenlijke overeenkomst met betrekking tot de erkenning van geaccrediteerde supervisors met ASCCANZ (“Association of Supervision, Coaching, Consulting in Australia & New Zealand”, nu genoemd AAOS Australasian).

In 2012 werd er in Brussel een overeenkomst ondertekend aangaande de vertegenwoordiging in de maatschappelijke discussie door EUROCADRES (The Council of European Professional and Managerial Staff).

ANSE heeft professionele banden en werkt samen met de EASC (European Association for Supervision and Coaching) en de EMCC (European Mentoring and Coaching Council).

ANSE bevordert:

- Het delen van informatie tussen nationale organisaties en opleidingsinstituten;
- Uitwisseling van informatie tussen experts in het vakgebied;
- Uitbouwen van supervisie en coaching;
- Kwaliteitsbewaking van supervisie en coaching (normen).

79

ANSE ondersteunt:

- Het oprichten van nationale organisaties voor supervisie en coaching;
- De ontwikkeling van de eigen cultuur van supervisie en coaching;
- Initiatieven voor opleidingen in Europese landen;
- Initiatieven voor research en studies, die de theorie en de methodologie van supervisie en coaching verder ontwikkelen.

ANSE onderschrijft het belang van het leren over culturele diversiteit en ondersteunt de samenwerking binnen Europa.

Wolfgang Knopf

Supervisie en coaching in Oostenrijk

Historische hoogtepunten

Zoals in andere Duits sprekende landen, komt supervisie als begrip naar voren in de zeventiger jaren van de twintigste eeuw, vooral beïnvloed door de psycho- analyse en groepsdynamiek en met een sterke basis in het maatschappelijk werk. Praktijkinstructie werd langzamerhand supervisie. Door de Balintgroepen kreeg supervisie steeds meer vorm en plaats binnen het onderwijs. Het duurde niet lang voordat het eerste opleidingsprogramma werd ontwikkeld en aangeboden (1981 Universiteit van Salzburg, Instituut voor Psychologie).

Dit was het begin van het stellen van voorwaarden en definities bij het begrip supervisie. Tegelijkertijd was er een stroming in de counselingswereld die een supervisie een identiteit had gegeven. Op persoonlijke titel werden deze inhoudelijke overwegingen ook besproken met Duitse en Zwitserse collega's. Zo kon men rekening houden met de in verschillende landen verkregen inzichten. De discussie vond vooral plaats tussen docenten en degenen die verantwoordelijk waren voor de opleidingsprogramma's, maar ook bij de eerste afgestudeerden (discussie groep supervisie Wenen 1991).

Naast het inhoudelijke debat vond er ook een beroepsmatige en politieke discussie plaats. De titel van de eerste Oostenrijkse conferentie voor deskundigen "supervisie als belangenconflict" gaf dit duidelijk aan. Al deze activiteiten leidden tot de oprichting van de ÖVS (Oostenrijkse vereniging voor supervisie) in 1994, door de toenmalig actieve opleidingen en genootschappen voor alumni.

Supervisie als beroep

Vanaf het begin was supervisie ondergebracht binnen de voornaamste maatschappelijke instituten en daardoor was haar positie binnen dit

gebied onbetwist. Na wat startproblemen verkreeg supervisie een belangrijke groep gebruikers in het maatschappelijk werk, op scholen en in ziekenhuizen. Daarmee brachten ze supervisie steeds breder onder de aandacht.

Succesvolle pilotprojecten in scholen en ziekenhuizen droegen ook bij aan het structurele succes van supervisie. Veel Oostenrijkse collega's zijn door middel van hun bijdrage aan conferenties, artikelen en boeken van essentieel belang geweest voor deze ontwikkeling.

Ondanks een grote diversiteit worden de verschillende theoretische benaderingen nog steeds op een coöperatieve manier bediscussieerd. Iedereen heeft hier baat bij. Hoewel men bij de discussies aanvankelijk op tegenstand en later op weerstand stuitte, kwam men uiteindelijk tot integratie en werden de tegenstellingen constructief opgelost door het fenomeen coaching.

Met het installeren van een ethische beroepscode voor de leden van de Oostenrijkse supervisie vereniging in 2001, waarbinnen kwaliteitsborging werd gereguleerd als een individuele verantwoordelijkheid, werd verder gebouwd aan het beeld van dit vakgebied. Supervisie - en gedeeltelijk ook coaching - is tamelijk onbetwist als vak in het huidige Oostenrijk. Supervisoren hebben als beroepsgroep een erkende professionele identiteit in Oostenrijk.

Rechtsgeldigheid van het beroep

Bijna alle betaalde beroepen vallen in Oostenrijk onder de wet voor handelsverkeer verenigd in de Kamer van Koophandel. Er zijn daarnaast ook nog de zogenaamde vrije beroepen (zoals journalisten). Supervisie wordt beschouwd als een vrij beroep.

Deze indeling wordt regelmatig betwist door concurrerende groepen (bijv. life coaches en maatschappelijk werkers). Voor supervisie en coaching is het echter van groot belang dat het beroep niet teruggehouden wordt door beperkingen opgelegd door een kamerverordening. De verdere ontwikkeling van het beroep en de voortdurende bewaking van de

kwaliteitsborging kan alleen effectief gewaarborgd worden binnen een organisatie en in samenwerking met opleidingsinstituten die door de Oostenrijkse supervisie vereniging zijn erkend.

Bovendien zijn er weinig supervisoren die alleen als supervisor of coach werken. Velen oefenen het vak uit naast hun hoofdberoep of als onderdeel van een gevarieerd aanbod van freelance werk. Ook dit is een argument tegen inlijving binnen het commerciële wetsgebied.

De markt voor supervisie en coaching

Dankzij haar historische context heeft supervisie zich vooral een plaats veroverd binnen de sociale en non-profit sector. Na de counselings hype in de negentiger jaren, focust de huidige markt zich meer op efficiëntie, prijs en kwaliteit. Veel grote, belangrijke en betrouwbare organisaties, specifiek in de gezondheidszorg, kiezen hun supervisoren op grond van de kwaliteitsstandaard van de ASA. Tegenwoordig zijn het de kleine en middelgrote bedrijven, die nog steeds aarzelen om de mogelijkheden van supervisie en coaching te erkennen.

82

In de profit sector is er nog steeds een grotere vraag naar coaching dan naar supervisie, hoewel dit merkbaar aan het veranderen is. De laatste jaren is supervisie daar steeds meer geaccepteerd en wordt er vaker naar gevraagd.

In het algemeen kun je opmerken dat er behoefte is aan begeleiding met als enige reden: “we hebben dit probleem, deze moeilijkheden – wat moeten we doen?” Het is daarom noodzakelijk voor supervisoren om hun arsenaal aan competenties uit te breiden, of om samen te werken binnen coöperatief verband of in netwerken. Dit laatste is nieuw en vertegenwoordigt een specifieke uitdaging.

Huidige trends

Drie onderwerpen staan ter discussie:

- De wetenschappelijke discussie over de positionering van supervisie en coaching binnen de begeleidingswetenschap. Dit debat vindt

voornamelijk plaats op de universiteiten en opleidingsinstituten in samenspraak met collega's uit de buurlanden, vooral uit Duitsland. De belangrijkste vraag is: heeft supervisie de theoretische en praktijkwetenschappelijke basis voor een professionele begeleidingswetenschap?

- Na supervisie en coaching ligt nu management consultatie binnen organisaties onder het vergrootglas.
- Kwaliteitsborging binnen supervisie en coaching is, net zoals bij de collega's in Zwitserland en Duitsland, nu ook in Oostenrijk een belangrijk onderwerp geworden. Het gaat over de kwaliteit van zowel het begeleidingsproces (effectiviteit, evaluatie) als de begeleiders.

De begeleiders zijn zich al op een andere manier aan het organiseren. Hoewel deze activiteiten gewoonlijk uitgevoerd werden zonder een grote organisatorische of structurele achtergrond, ziet men steeds meer kenmerken van bedrijfsvorming ontstaan binnen het supervisie domein. Een nieuwe vorm van professionaliteit heeft zich gevestigd op dit niveau.

Supervisie is (wederom) politiek geworden. De vraag naar supervisie en coaching wordt steeds groter op de arbeidsmarkt. De financiële compensatie wordt ondersteund door sociaal-politieke voorstellen en eisen. Als gevolg van hun begeleidende activiteiten verwerven supervisoren en coaches inzicht in veel verschillende werkvelden, waar de werknemers en werkgevers steeds meer onder druk komen te staan als gevolg van nieuwe economische en structurele omstandigheden. Om veranderingen in de samenleving te ondersteunen en te bevorderen zouden professionele begeleiders hun kennis moeten openbaar maken over de stressvolle werkomstandigheden en hoe de hedendaagse werknemers die ervaren.

Marina Ajdukovic

Supervisie en coaching in Kroatië

Supervisie

Geschiedenis

Er zijn 5 fases in de ontwikkeling van supervisie in Kroatië (Ajdukovic, 2005):

1. De eerste ideeën over supervisie kwamen naar voren in het begin van de zeventiger jaren (Smolic-Krkovic, 1977). Supervisie werd echter geen integraal onderdeel van de psychosociale praktijk, door de traditionele benadering van cliënten, met als uitgangspunt de expert positie van de deskundige en het ontbreken van een leven lang leren benadering onder de beroepsuitoefenaars.
2. Rond 1980 kregen professionals voor het eerst ervaring met supervisie, toen supervisie een integraal onderdeel werd van de diverse psychotherapeutische methodes, die toen populair waren.
3. Gedurende de Kroatische onafhankelijkheidsoorlog (1991-1995) won supervisie steeds meer aan invloed en kreeg een professionele waarde, omdat het werd beschouwd als een belangrijk instrument ter ondersteuning van de professionals en paraprofessionals, die met duizenden traumaslachtoffers, vluchtelingen en ontheemden werkten.
4. De ommekeer voor het supervisiewerkveld was de eerste opleiding voor supervisoren van 2001 tot 2004, als onderdeel van het project getiteld "Introductie van supervisie in het stelsel van sociale zekerheid in Kroatië", georganiseerd door het departement van maatschappelijk werk, faculteit der Rechtsgeleerdheid aan de Universiteit van Zagreb. Het project werd uitgevoerd in samenwerking met het ministerie, dat verantwoordelijk was voor het maatschappelijk welzijn, de Zweedse International Development Agency (SIDA) en met sterke educatieve ondersteuning van de Universiteit van Gotenburg en de Universiteit van Stockholm.

Tien supervisie docenten en vierendertig supervisoren in psychosociaal werk werden opgeleid volgens de ANSE normen betreffende de opleiding van supervisoren.

Als gevolg van dit project werd supervisie geïntroduceerd bij veel maatschappelijk welzijnorganisaties (Ajdukovic & Cajvert, 2003).

De opleiding voor supervisoren binnen het onderwijssysteem, getiteld "Versterken van de capaciteiten voor integratieve supervisoren bij het onderwijsbureau" (van 2007 tot 2009), was essentieel voor de invoering en de duurzaamheid van supervisie voor leraren (Ambruš Kiš et al., 2009).

5. Het departement van sociaal werk aan de Universiteit van Zagreb begon het postdoctorale specialisatie studieprogramma voor supervisie bij psychosociale werkzaamheden in 2006. Het programma stond open voor professionals uit de sociale, humanistische en pedagogische terreinen. Het is een 120 ECTS master programma en georganiseerd volgens ANSE normen voor onderwijs in supervisie. Het huidige studieprogramma loopt nog steeds door dankzij de bijdrage van sommige faculteitsleden van de afdelingen Sociale Pedagogiek en Psychologie en ervaren supervisoren, die een internationale licentie als trainers in supervisie hebben. De laatste generatie is in 2012 gestart.

Recente ontwikkelingen

In 2008 introduceerde de Kroatische Psychologie Kamer supervisie, als een middel voor psychologen om (her)registraties te bereiken. Vanaf 2014 erkent de onlangs opgerichte Kroatische Kamer van maatschappelijk werkers deelname aan een supervisie traject, als onderdeel van de (her)registratie van maatschappelijk werkers.

In 2011, werd supervisie geïntroduceerd in het sociaal welzijnsrecht als een recht en verplichting van alle professionals, die werkzaam zijn op het gebied van het sociaal welzijn (maatschappelijk werkers, psychologen, sociale pedagogen en andere hulpverleners).

De belangrijkste benaderingswijzen

De belangrijkste benaderingswijzen van supervisie in Kroatië zijn in overeenstemming met de huidige ANSE definitie over supervisie. De drie belangrijkste benaderingen voor de supervisie die Kroatië kent zijn:

- Het supervisie concept als leidraad voor de professionele ontwikkeling, zoals ontwikkeld in Nederland door Louis van Kessel en zijn voorgangers (e.g., Van Kessel, 1999);
- De psychodynamische ontwikkeling en integratieve benadering van supervisie als een creatieve ruimte voor beroepskrachten, ontwikkeld door Lilja Cajvert (Cajvert, 2001; 2011);
- Het integratieve supervisie concept gebaseerd op het werk van “H.G. Petzold and his co-workers”.

Werkterrein

Supervisie vindt plaats in het sociaal werk, het onderwijs, de sector van de geestelijke gezondheidszorg, maatschappelijke organisaties, de vrijwillige sector, pastoraal werk en organisatie advies ter bevordering van de verdere ontwikkeling van professionals en kwaliteitsborging van het werk.

Universitair onderwijs en de specialisatie in hulpverlenende beroepen (dat wil zeggen sociaal werk, psychologie en sociale pedagogie) gebruiken supervisie als een integraal onderdeel van het veldwerk en stage bij BA, MA en postdoctoraal onderwijs (Ajdukovic & Urbanc, 2010).

Organisatie

De Kroatische vereniging voor supervisie en organisatieontwikkeling (Hrvatsko društvo za superviziju i organizacijski razvoj – HDSOR) is in 1998 opgericht.

In 2004 werd de HDSOR lid van de ANSE. Tegen het einde van 2013 had de HDSOR 76 leden. In 2012 werd het systeem van (her)registratie voor supervisoren ontwikkeld om voor kwaliteitsborging van supervisie te zorgen.

Dit systeem werd vervolgens goedgekeurd door alle leden van de HDSOR. In 2013 heeft de HDSOR zijn eerste strategisch plan, een ethische code voor supervisie, aangenomen voor de periode 2014-2016.

Coaching

Geschiedenis en recente ontwikkelingen

Hoewel coaching binnen de Europese Unie goed ontwikkeld is, staat dit in Kroatië nog in de kinderschoenen. Bijna iedereen kan zichzelf coach noemen. Geen wettelijke voorschriften of normen definiëren coaching. Specifieke kwalificaties, bevoegdheid en verantwoordelijkheid zijn niet gedefinieerd of vereist.

Opleidingen voor coaching worden aangeboden door verschillende commerciële en begeleidingsinstellingen, die een verscheidenheid aan diensten op het gebied van organisatieontwikkeling aanbieden. Coaching opleidingsprogramma's worden meestal aangeboden in samenwerking met verschillende Europese organisaties of instellingen. In 2010 begon bijvoorbeeld de opleiding in systemische Gestalt Coaching in Kroatië, in samenwerking met een lokaal commercieel bedrijf voor de "empowerment van persoonlijke, familie en organisatorische potentieel" (www.dugan.hr bezocht 27 december 2013) en het Instituut voor Gestalt therapie van Würzburg in Duitsland (IGW). Aan het eind van het 8-daagse programma (4 x 2 dagen) geeft de IGW de studenten een coaching certificaat.

Op post masterniveau biedt de specialisatie supervisie binnen psychosociaal werk op het departement van sociaal werk aan de Universiteit van Zagreb de enige mogelijkheid om een ECTS cursus te kiezen op het gebied van "begeleiding en Coaching". Louis van Kessel (uit Nederland), als medeontwikkelaar van deze cursus, heeft de meest relevante tekst over coaching in Kroatië voorbereid om te worden gepubliceerd, in zowel het Kroatisch als het Engels (van Kessel, 2007), met een uitgebreid overzicht van de verschillende types, werkwijzen en de effecten van coaching.



Funded by the European Commission



Werkvelden

Multinationale organisaties, bedrijven en grote ondernemingen gebruiken vaak coaching voor de ontwikkeling van hun top- en middenmanagement, en voor specifieke gebieden van de organisatieontwikkeling, zoals efficiënte feedback, het leiden van vergaderingen, planning en het definiëren van taken.

Organisatie

De belangrijkste vereniging in dit werkveld is de Kroatische vereniging voor coaching (www.hr-coaching.hr), die werd opgericht in 2009. Deze heeft ongeveer dertig actieve leden. Het streven en doel zijn: het promoten van het beroep van coach, de Code of Ethics van de vereniging, een kwaliteitsstandaard en kwaliteitsborging van coaching, het delen van kennis, ervaring en de wederzijdse samenwerking tussen coaches. De Kroatische vereniging voor coaching verzorgt workshops aan de academie voor coaching.

In juni 2013, werd de Raad voor Mentoring & Coaching gevestigd als onderdeel van de Europese Mentoring & Coaching Raad (EMCC). Dit is een volgende poging om coaching te reglementeren in Kroatië. Het korte termijn doel van de EMCC is het invoeren van normen voor coaching, de doelstelling op lange termijn is het opzetten van een soort kamer van Coaching in Kroatië.

88

References

- Ajdukovic, M. & Cajvert, L.J. (2003) The development of social work supervision in countries in transition: Reflections from Croatia and Bosnia-Herzegovina. In: *Social Work in Europe*, 10 (2), 11-22.
- Ajdukovic, M. (2005) Introducing supervision in the social welfare system in Croatia. In: Hesse, S., Zaviršek, D. (Hg): *Sustainable development in social work - The case of a Regional Network in the Balkans*. Stockholm: Stockholm University, Department of Social Work. International Projects, 113-141.



Funded by the European Commission



Ajdukovic, M. & Urbanc, K. (2010) Supervision as a safety net. In: Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (eds.) Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe. Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/ Zuyd University of Applied Science, 114- 133.

Ambroš-Kiš, R. et al. (2009) Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju./ Integrative supervision in education, Zagreb: AZOO.

Cajvert, L. (2011) A model for dealing with parallel processes in supervision. In: Journal of Social Intervention: Theory and Practice, 20 (1) 41-56.

Cajvert, L. (2001) Kreativni prostor terapeuta: O superviziji/ Creative space of the therapist: About supervision. Sarajevo: Svjetlost.

Smolic-Krkovic, N. (1977). Supervizija u socijalnom radu/ Supervision in social work. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada.

Van Kessel, L. (1999) Supervision - A necessary contribution to the quality of professional performance illustrated by the concept of the supervision used in the Netherlands/ Supervizija - neophodan doprinos kvaliteti profesionalnog postupanja. Primjer nizozemskog modela supervizije. In: Annual of Social Work/ Ljetopis socijalnog rada, 6 (1), 27-46.

Van Kessel, L. (2007) Coaching - A field for professional supervisors? In: Annual of Social Work / Ljetopis socijalnog rada, 14 (2) 387-432.

Hubert Kuhn

Supervisie en coaching in Duitsland

Supervisie

Geschiedenis

Supervisie is ontstaan aan het begin van de 20e eeuw in de Verenigde Staten, om excellente studenten maatschappelijk werk te instrueren, te begeleiden, te controleren en te motiveren door een leidinggevende. Na de tweede wereldoorlog introduceerden Noord-Amerikaanse emigranten supervisie, vooral waar het om individueel “social case work” ging, in het Duitse maatschappelijk werk. Supervisie werd gebruikt in het onderwijs en vooral in de praktijk van het maatschappelijk werk en werd toegepast als een methode ter ondersteuning van maatschappelijk werkers, bij het werken met individuele cliënten. In de zeventiger en tachtiger jaren, was de benadering aanvankelijk gericht op individuele fouten maar ontwikkelde zich naar een emancipatorisch zelfreflectie toe die steeds meer gericht is op de organisatie, de structuren en de institutionele dynamiek als een centraal thema. Tegenwoordig is supervisie op het gebied van tegenstrijdige belangen tussen de persoon en instelling een belangrijk aandachtspunt geworden.

90

In Duitstalige landen spelen in supervisie de controlecomponent op professionele vraagstukken en de psychotherapeutische component (vooral betreffende persoonlijke problemen) een kleine rol.

Er kunnen drie fasen bij de institutionalisering van supervisie in Duitsland worden onderscheiden:

- Supervisie werd opgestart in sociaal en educatief werk door de onafhankelijke welzijnsverenigingen van 1960-1989.
- De professionalisering van supervisie begon met de stichting van de "Deutsche Gesellschaft für Supervision"(DGSv) als beroepsvereniging in

1989. De vereniging is bestemd voor therapeutisch gekwalificeerde supervisoren en voor andere werkvelden.

- Onderwijs / opleiding door onafhankelijke instituten is aangevuld met universitaire cursussen; supervisie wordt aangeboden op de markt van de professionele begeleiders en richt zich op het dilemma tussen "markt en beroep", verschillende supervisie trainingen zijn geïntegreerd in de DGSv.

Oorsprong

Supervisie is in grote mate beïnvloed door het maatschappelijk werk, psychoanalyse en de Balint groepen.

Werkterrein

Nadat oorspronkelijk supervisie alleen binnen het onafhankelijk maatschappelijk werk plaatsvond, werd supervisie ook ingesteld in andere gebieden van niet door de overheid aangestuurde welzijnsinstellingen.

Vandaag wordt supervisie ook in vele andere werksoorten gebruikt, zoals: gezondheidszorg, onderwijs, management en kerk. In de zakelijke wereld, bij kleine ondernemingen, in teams en vooral bij begeleiding van het management wordt dit meestal coaching genoemd.

Organisatie

De DGSv is een beroepsvereniging met meer dan 3700 leden en is verbonden met 29 academies, universiteiten en instellingen voor vervolgonderwijs. Het is het belangrijkste platform voor supervisie en op het beroepsleven gerelateerde begeleiding in Duitsland. De TGV stelt veeleisende normen voor de kwalificatie van supervisoren.

Men kan een supervisie opleiding volgen op universiteiten en particuliere instituten.

Andere verenigingen die ook supervisoren onder hun leden hebben, zijn de Duitse vereniging voor systeem therapie en familie therapie (www.dgsf.de) en de beroepsvereniging van Duitse psychologen (www.bdp-verband.org).

References

Belardi, Nando, 2009: Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven, München: Beck, 9. Aufl., 15: Allgemeines Ziel: die Arbeit der Ratsuchenden zu verbessern.

DGSv Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit, Grundlagenbroschüre, 8. Aufl., 2012.

Heltzel, Rudolf/ Weigand, Wolfgang, 2012: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle, Göttingen: Vandenhoeck& Ruprecht.

Möller, Heidi, 2001: Was ist gute Supervision? Grundlagen-Merkmale-Methoden, Stuttgart: Klett-Cotta.

Pühl, Harald, 2009: Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, Hrsg., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Aufl..

Coaching

Geschiedenis

In Duitsland startte coaching in het midden van de jaren tachtig als “executive consultatie”, en was gericht op de toen dagelijkse uitdagingen bij het werk in het bedrijfsleven. Het werd voorafgegaan door sporadische eenmalige consultatie als bijproduct van de opleidingen voor executives en werd uitgevoerd door psychologisch geschoolde trainers. Door het positieve beeld van de coaching van topsporters was het gemakkelijker te aanvaarden voor leidinggevenden in het bedrijfsleven.

Dat coaching zich snel een plaats heeft verworven in de BRD is te zien aan de hoeveelheid publicaties. Tot 1990, waren er zeer weinig deskundigen op het gebied van coaching, het aantal jaarlijkse publicaties was minder dan 20. Vanaf 2000 dit cijfer steeg gestaag; vanaf 2006, werden het er meer dan 100 per jaar en sinds 2010 zijn er meer dan 160 publicaties per jaar. Aan het einde van oktober 2013, gaf amazon.de meer dan 4500 vermeldingen voor Coaching (in vergelijking met 2200 voor supervisie).

Oorsprong

Al in 1885 werd coaching toegepast in de sportwereld in Engeland en Amerika. De Noord-Amerikaanse tennis leraar Timothy Gallwey was van grote invloed met zijn boek "The Inner Game of Tennis", dat in 1974 voor het eerst verscheen.

In Duitsland werd coaching in sport vanaf 1960 gebruikt.

Werkterrein

Coaching wordt in het bedrijfsleven voornamelijk gebruikt voor leidinggevend en in het kader van leiderschap, verandering, stress, burn-out en cultuur ontwikkeling. Meestal gaat het om individuele consultatie, maar groeps of team coaching is ook mogelijk. "Executive Coaching" verwijst expliciet naar de begeleiding van het (hogere) management, "Business Coaching" verwijst voornamelijk naar die onderwerpen en gebieden van coaching die geen onderdeel uitmaken van specifieke soorten bijvoorbeeld: "life-, levensstijl- onderwijs- coaching". Steeds vaker wordt het woord coaching ook gebruikt voor de begeleiding van leidinggevend personeel in sociale en overheidsorganisaties.

Organisatie

De Duitse Coaching markt is niet gereguleerd en erg chaotisch. Slechts tien van de tenminste twintig coaching verenigingen in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland hebben meer dan honderd leden.

Bovendien is er geen bepaalde standaard voor de certificering van het coaching onderwijs. Geschat wordt dat ongeveer vierduizend nieuwe coaches elk jaar hun opleiding voltooien. De meeste cursussen worden aangeboden door wetenschappelijke instituten, clubs en verenigingen. Het vervolg onderwijs beslaat tussen de 150 en 300 uur.

Volgens het tijdschrift voor Organisatieontwikkeling, Nr.3 /2013, werken in Duitsland op dit moment ongeveer 11.000 coaches, 8.000 daarvan noemen zichzelf business coaches en 5.200 executive coaches (waarschijnlijk staan verschillende coaches bij beiden genoteerd in het

index overzicht). In Duitsland zijn er statistisch 769 leidinggevenden per coach in tegenstelling tot de verhouding in Oostenrijk van 154 tegen één. In 2007, werd slechts 1,5% van de leidinggevenden begeleid. In 2012 was dat al 5,6 % wat een opwaartse trend laat zien.

References

Draht, Karsten, 2012: Coaching und seine Wurzeln. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge, Haufe: Freiburg.

Fatzer, Gerhard, 2012: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung - ein Überblick, in: Eberle, Thomas S./ Spoun, Sascha (Hg.), 2012: Durch Coaching Führungsqualität entwickeln. Kernkompetenzen erkennen und fördern, Versus: Zürich, 31-50.

Greif, Siegfried, 2008: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, Hogrefe: Göttingen u.a.

König, Eckard, Volmer, Gerda, 2009: Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer, Beltz: Weinheim und Basel.

Loos, Wolfgang, 2006: Unter vier Augen. Coaching für Manager, EHP: Bergisch Gladbach.

Perspektiven: Change-spezifisches Coaching. Einblick in empirische Forschungsergebnisse 2013, in: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 3/13, 99-103.

Winkler, Brigitte/ Lotzkat, Gesche/ Welp, Isabell M., 2013: Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching? Orientierungshilfe für ein unübersichtliches Beratungsfeld, in: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 3/13, 23-33.

Krisztina Madai

Supervisie en Coaching in Hongarije

Supervisie

In Hongarije verscheen supervisie voor het eerst binnen de psychoanalytische beweging aan het begin van de 20e eeuw en was voornamelijk gericht op professionele socialisatie. Na 1940 hield het psychologische en maatschappelijk werk op organisatorisch niveau op te bestaan en daarmee verdween supervisie ook. In de zestiger jaren zagen we de wedergeboorte van de hulpverlenende beroepen, waarbij de professionals van de vroegere psychoanalytische stromingen een belangrijke rol speelden, zoals, Mérei en zijn studenten.

De eerste maatschappelijk werkers met een professionele opleiding en ervaring die supervisie konden geven kwamen halverwege de jaren negentig in beeld. De beroepsvereniging voor maatschappelijk werk (Szociális Szakmai Szövetség) bepaalde in 1996 criteria waar supervisoren in het maatschappelijk werk aan moesten voldoen in. Deze vormen nog steeds de grondslag voor het huidige reglement. Hierbij is geformuleerd dat de supervisor een onafhankelijke partij is en geen onderdeel van de organisatie waar supervisie gegeven wordt.

Vanaf de jaren negentig is men verschillende therapeutische technieken in het supervisieveld gaan gebruiken, die ieder een specifieke supervisiemethode met zich meebrachten (bijv. familie therapie, Gordon, videotraining).

Al aan het begin van de jaren negentig werd de 'Supervisio Hungarica' werkgroep gevormd. De belangrijkste doelstellingen van de werkgroep waren het aansluiten bij het Europese concept van supervisie, erkenning van supervisor als onafhankelijke beroep en de lancering van een supervisieopleiding.



Funded by the European Commission



In 1996 werd door 19 leden de vereniging voor Hongaarse supervisoren (Magyar Szupervizorok Társasága) opgericht, met als doel om het Europese concept van supervisie te implementeren.

Onder de oprichters waren de leden van de werkgroep 'Supervisio Hungarica' en 12 supervisoren, die waren opgeleid aan de Katholieke Hogeschool te Berlijn.

In 1993 kregen de Hongaarse trainers een gekwalificeerde en specifieke supervisieopleiding van een Nederlandse en Duitse supervisiedocent. Dit postdoctorale supervisie opleidingsprogramma werd in 1998 op de Haynal Imre Universiteit gelanceerd. Dit opleidingsprogramma werd later overgenomen door Károli universiteit, waar het tot op de dag van vandaag doorloopt. In 1997 richtten een aantal professionals, van de hiervoor genoemde werkgroep een nieuwe supervisieopleiding voor organisatieontwikkeling op aan de International Business School (voortzetting tot en met 2008). Het derde supervisie opleidingsprogramma liep van 2005 tot 2008 aan de ELTE Universiteit. Het profiel van dit programma was gebaseerd op de erkenning dat, naast het Europese supervisie concept, een meer traditionele Amerikaanse concept nodig was om te kunnen voldoen aan de behoeften van het nieuw opgerichte maatschappelijk werk en jeugdzorg instellingen, waar professionele opleiding, begeleiding en evaluatie van het werk nodig was.

In 2013 begon een team van internationale coaches en therapeuten met een eigen supervisie opleidingsprogramma, geaccrediteerd door het ICF. In 2014 zullen nog twee supervisie opleidingsprogramma's worden gelanceerd door Hongaarse supervisoren.

References

Bányai, E; Nemes,É; Wiesner, E (2014): Szupervízió védőnőknek, módszertani leírás, being currently published.

Bányai Emöke (2006): A szociális munka szupervíziója történeti megközelítésben. Esély, 4. szám, 86-100.oldal, http://www.esely.org/kiadvanyok/2006_4/BANYAI.pdf bezocht 18 november 2013

Wiesner Erzsébet (1996): Szupervízió a gyermekvédelemben. Család, Gyermekek, Ifjúság, 4. szám, <http://www.csagyi.hu/home/item/93>, bezocht 4 februari, 2013
Wiesner Erzsébet (2011): Gondolatok a szupervízió történetéről; Szupervízió & Coaching, A Magyar Szupervizorok és Szupervizor-Coachok Társaságának lapja IX.évfolyam, 2011/1 szám.

Coaching

Coaching, als een vorm van dialoog tussen de coach en de cliënt, verscheen voor het eerst in het Hongaarse bedrijfsleven aan het eind van de jaren negentig, nadat Hongarije zijn grenzen geopend had voor het Westen en multinationals op de markt verschenen, die een volledig nieuwe organisatorische cultuur introduceerden.

De eerste kleine groep van begeleiders die zich coaches noemden waren organisatieontwikkeling adviseurs, supervisoren of professionals van de verschillende psychotherapeutische scholen. De eerste coaches die werden opgeleid in coaching (meestal in Angelsaksische scholen) betraden de markt rond het millennium. De belangrijkste doelstelling van coaching was het creëren van de mogelijkheden beschouwd voor leidinggevende en managers van organisaties om te leren, te veranderen en energie op te doen.

De eerste officiële coaching cursussen in Hongarije werden hoofdzakelijk beïnvloed door de psychologie: de korte oplossingsgerichte coaching opleiding door Peter Szabo, een Gestalt coaching opleiding door de “Flow Coaching School”(onder leiding van Tünde Horváth en Ilona Erös), de op psychodrama geënte coaching opleiding onder leiding van Gabriella Szabó, TA gebaseerde coaching vertegenwoordigd door Zsuzsa F. Várkonyi en Saari van Polje. Verschillende op supervisie gebaseerde coaching scholen onder leiding van Erzsébet Wiesner, Zsuzsa Bán en György Sárvári waren ook invloedrijk.

De echte coaching boom begon tussen 2005 en 2010. Het woord coaching werd vertrouwd binnen en buiten de organisatorische context en

beschouwd als één van de meest efficiënte hulpmiddelen in de persoonlijke ontwikkeling. Toen de vraag naar coaching steeg, werden enkele tientallen nieuwe coaching opleidingsprogramma's met verschillende duur en achtergronden gelanceerd. Coaching voor leidinggevers in de sociale sector en op andere gebieden verscheen en verspreidde zich naar bijna elk leefgebied. De kwaliteit en de benaderingswijze van coaching diensten werden zeer divers.

Gelijktijdig werden daarnaast de eerste professionele verenigingen opgericht. Sommige van deze begonnen als alumni van coaching scholen, anderen als de Hongaarse afdelingen van belangrijke internationale verenigingen. De grootste en meest invloedrijke onder hen is de Hongaarse afdeling van de International Coach Federation (ICF) geworden.

In 2011 ondertekenden zes coaching verenigingen, die de meerderheid van gekwalificeerde coaches in Hongarije vertegenwoordigen, de beroepscode voor coaches (ICF Hongaarse afdeling, Europese Coaching vereniging, Hongaarse Coach Association, vereniging van Business Coaches, CoachOK Professional Association, vereniging van Coaches, ontwikkelaars en organisaties die oplossingsgericht werken). Deze samenwerking was op dat moment uniek in de coaching wereld. De beroepscode werd gebaseerd op de gezamenlijke gedragscode van de ICF en EMCC, kort daarvoor door de EU geaccepteerd. Op grond hiervan is het beroep van coach aan de EU-database toegevoegd van vrije beroepen.

De gedragscode is gericht op de vrije beroepsuitoefenaar die werkt op grond van professionele en ethische normen en richtlijnen, die ervoor zorgen dat coaches professioneel en ethisch handelen tijdens het uitoefenen van hun beroep. In de gedragscode wordt niet alleen vermeld welke opleiding en competenties noodzakelijk zijn voor een coach, maar ook de noodzaak van een doorgaande professionele ontwikkeling van het beroep evenals de ethische normen. Een van de belangrijkste taken is echter nog steeds ervoor te zorgen dat het brede publiek coaching ziet als een effectieve methode in de beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling.



Funded by the European Commission



In 2012 verscheen het eerste professionele e-tijdschrift over coaching (CoachSzemle) op de markt. Het 'Coaching zonder grenzen' opleidingsprogramma met internationale deskundigen op coaching gebied werd gelanceerd. Wat de mogelijkheid biedt voor doorlopende internationale invloed.

Met de groeiende vraag naar coaching (versneld door de financiële en economische crisis), werd de kwaliteitsborging van het beroep een behoorlijke uitdaging. In 2013, lanceerden de zes verenigingen, die al eerder de gedragscode ondertekenden, officieel 'De vereniging van Hongaarse Coach organisaties'. Deze vereniging vertegenwoordigt een consistent zelfregulerende organisatie, die transparante en toerekenbare beroepsnormen en standaarden op wil stellen. Naast de eerder genoemde beroepscodex ondertekenen de leden ook de ethische codex voor coaches. Verder is het de bedoeling van de vereniging om een geïntegreerde coach-database op te zetten, die is gebaseerd op een veelomvattend systeem voor kwaliteitsborging.

Coaching speelt een belangrijke rol bij het verbeteren van de efficiëntie en het welzijn van de hedendaagse werknemers. Bijna twee derde van de Hongaarse bedrijven hebben al een coach ingehuurd en coaching wordt beschouwd als een doeltreffend instrument in organisatieontwikkeling, zelfs binnen kleine en middelgrote ondernemingen. Naast de individuele coaching wordt ook team coaching steeds meer gebruikt in de organisaties.

Het uitwerken en opbouwen van een veelomvattend systeem voor kwaliteitsborging is nog in volle gang en vormt een grote uitdaging voor de geloofwaardigheid van het coaching beroep in Hongarije.

Referenties

Horváth, T (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról. In: Pszichoterápia, 08/2004, uploaded from http://www.anima-racio.hu/pdf/coaching_Mo.pdf, bekeken 11/11/2013



Funded by the European Commission



Hungarian Chapter of ICF (2011): Hungarian coaching associations allied for self-regulation, press release, 23/11/2011

MCSz (2013): Példaértékő szakmai összefogás: zászlót bontott a Magyarországi Coach-Szervezetek Szövetsége, press release 28/05/2013

Personal interviews with Tünde Horváth MCC, Dr. Vince Székely, Dóra Hegedős and Edit Wiesner.

Mieke Voogd

Supervisie en coaching in Nederland

Supervisie

Geschiedenis & recente ontwikkelingen

Na de tweede wereldoorlog werd “social casework” geïntroduceerd als methode binnen de sociale hulpverlening. Supervisie werd gebruikt als methode voor verdere professionele ontwikkeling en expertise in dit werkgebied. De eerste Nederlandse artikelen en boeken betreffende supervisie werden rond 1960 gepubliceerd. Sindsdien heeft supervisie zich ontwikkeld tot een belangrijke leermethode bij de ontwikkeling van competenties voor professionals die met mensen werken.

De eerste supervisieopleidingen ontstonden zo rond 1960.

In Nederland zie je drie verschillende supervisie concepten: het Nederlandse supervisie concept, het psychotherapeutische supervisie concept en het van het integratieve supervisie concept. Het Nederlandse supervisie concept, is in hoofdzaak een didactische methode, voor het implementeren van individuele en groepsleerprocessen op de gebieden van de communicatie en interactie in het professionele werkveld. Dit concept is jaren dominant geweest. Vanaf de tijd dat het psychotherapeutische concept meer algemeen is geworden, komen beide concepten aan bod binnen de supervisieopleidingen. De laatste tijd zijn zich voorzichtig meer vormen van supervisie aan het ontwikkelen. Een recente ontwikkeling plaatst supervisie binnen het bredere gebied van organisatieontwikkeling. Bijvoorbeeld het tijdschrift dat wordt gepubliceerd door de LVSC sinds 2012, wordt het tijdschrift voor 'Begeleidingskunde' genoemd. Begeleidingskunde wordt gekarakteriseerd als een benadering met een gecombineerde focus op de ontwikkeling van individuele professionals en op de ontwikkeling van teams en de organisatie waarin ze functioneren. Verschillende methoden worden

gebruikt, bijvoorbeeld: supervisie, coaching, training, conferenties en actieonderzoek.

Werkveld

Supervisie vindt plaats in het maatschappelijk werk, de gezondheidssector, onderwijs, pastoraal werk, human resource, management en organisatie-consultancy. Het hoger onderwijs gebruikt supervisie voor stages. Daarnaast wordt supervisie gebruikt voor de verdere ontwikkeling van ervaren professionals.

Organisatie

In 1980 werd de voorganger van de Nederlandse Vereniging voor supervisie opgericht. Het doel van deze organisatie was kwaliteitsbewaking en het professionaliseren van het vak supervisie. In 1989 werd de Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere vormen van professionele Begeleiding (LVSb) opgericht. De LVSb begon met de registratie van supervisoren en met opleidingsprogramma's voor supervisoren. De LVSb houdt vast aan een algemeen concept van supervisie, wat betekent dat de supervisiemethode niet aan een specifieke beroepsgroep, werkwijze of functie gebonden is.

102

In 1997 werd de LVSb lid van de vereniging voor nationale organisaties voor supervisie in Europa (ANSE). In 2010, veranderde de LVSb haar naam in LVSC (Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching).

De LVSC had in juli 2013, 2300 leden en was verbonden met 17 geaccrediteerde opleidingsprogramma's voor coaching en met 12 erkende opleidingen voor supervisie. Er zijn ook drie master opleidingen supervisie en coaching.

Referenties

www.lvsc.eu (laatst bezocht 29-10-2013)

LVSb registratie reglement 2005 (herziene versie).

Siegers, F. en D. Haan, *Handboek Supervisie*, Samsom, Alphen aan de Rijn/Brussel, 1988 (1983).

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

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

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

Coaching

Geschiedenis & recente ontwikkelingen

Socrates wordt gezien als de 'godfather' van coaching, vanwege de manier waarop hij de kunst van het niet-weten uitoefende en ook de manier waarop hij de dialoog en het stellen van vragen beheerste. In de 20^{ste} eeuw zijn er verschillende denkwijzen die een bijdrage aan het coaching beroep hebben geleverd: psychoanalyse, behaviorisme, humanistische psychologie, Gestalt, organisatiekunde, positieve psychologie en de veranderingstheorie. Gallway (The Inner game of Tennis, 1974) en Whitmore (1992) hebben coaching van de sportwereld naar de bedrijfswereld overgebracht.

In Nederland begon de vraag naar coaching in de jaren negentig te stijgen in zowel profit als non-profit organisaties. Interventies waren gericht op betere prestaties en het overwinnen van problemen op het werk. Er waren op dat moment twee opleidingen voor coaches en er werden de eerste Nederlandse boeken op coaching gebied gepubliceerd. Een paar invloedrijke pioniers waren opgeleid als supervisor. Het aantal coaches groeide snel. Schattingen lopen uiteen van 20.000 tot 35.000 coaches. Deze grote groep omvat coaches met en zonder professionele opleiding, die werken in zeer diverse omstandigheden.

Tegenwoordig heeft coaching in de context van werk/werkgelegenheid een brede focus op de persoonlijke ontwikkeling. Coaching wordt gezien als een instrument in Human Resource Management (HRM) om de inzetbaarheid van personeel te verhogen en de lerende organisatie te

stimuleren. Coaching wordt meer en meer gebruikt in combinatie met opleiding en management ontwikkelings programma's.

Werkveld

Professionele coaches werken in alle sectoren van de Nederlandse samenleving, in de hoedanigheid van persoonlijke coach, loopbaan coach, business coach, executive coach, mental coach, E-coach, intervisie coach, coach de coach, en ook als supervisor of trainer. Coaching is voor individuen, teams en grotere organisatieonderdelen en kan “face tot face”, per telefoon, e-mail, Skype en via andere vormen van sociale media op het internet worden uitgevoerd.

Organisatie

In 2003 richtte Alex Engel de Nederlandse organisatie voor professionele coaches (NOBCO) op. De NOBCO heeft momenteel 2100 leden. Ze werken samen met de EMCC (Europese Mentoring and Coaching Council) voor de accreditering van coaches en coach opleidingen. In 2003 verscheen voor het eerst het Nederlands tijdschrift voor Coaching.

104

Coaches kunnen zich registreren bij de NOBCO (Nederlandse Orde voor Beroepscoaches), the ST!R (Stichting Registratie), een organisatie voor het registreren van coaches) en bij de LVSC (Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching).

Ze kunnen ook kiezen tussen een internationale registratie bij ICF-NL of EMCC. Loopbaancoaches kunnen zich registreren bij de NOLOC (Nederlandse Organisatie voor Loopbaancoaches), een vereniging voor loopbaancoaches. Ruw geschat, zijn er tegenwoordig ongeveer 10.000 geregistreerde professionele coaches en supervisoren in Nederland.

Bij de LVSC kent men 17 geaccrediteerde opleidingsprogramma's voor coaches. Daarnaast zijn er drie masteropleidingen voor supervisie en coaching en een academisch opleidingsprogramma voor executive coaching (VU Amsterdam). De NOBCO biedt EQA certificering van



Funded by the European Commission



opleidingsprogramma's samen met EMCC op vier niveaus. Onderstaand schema toont het aantal geaccrediteerde opleidingsprogramma's op elk niveau.

EQA Level	Het aantal geaccrediteerde opleidingen in Nederland (29-10-2013)
Foundation	12
Practitioner	14
Senior Practitioner	2
Master Practitioner	2

Referenties

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

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

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

Tros, A., *Coaches en Coaching in Nederland en daarbuiten*. In: *De Coachapproach, organisaties veranderen door een coachende benadering*.

Stammes, N. & B. van Baarsen, A. Kooij, H. de Koning. Deventer, Gelling en Van Hoog, 2006.

Lilja Cajvert

Supervisie en coaching Zweden

Supervisie

In Zweden wordt het woord "handledning" gebruikt in plaats van de Engelse uitdrukking "supervisie" of het Franse "contrôle". Ondanks dit verschil in woordgebruik en betekenis, zal deze tekst de term "supervisie" gebruiken. Hoewel de wortels van de huidige vorm van supervisie kunnen worden teruggevoerd naar de oude traditie van meester-leerling, gebruiken de psychotherapeut/maatschappelijk werker van vandaag zijn/haar eigen persoonlijkheid als het belangrijkste professionele hulpmiddel

Moderne supervisie methoden/technieken ontstonden vanuit de Amerikaanse en Britse opleidingen voor maatschappelijk werk aan het begin van de 20ste eeuw en ook vanuit de opleiding van Europese psychoanalytici omstreeks 1920, die zich richtten op "case-work" en individuele supervisie. Na de Tweede Wereldoorlog werden in de Britse militaire ziekenhuizen groepstherapie sessies voor voormalige krijgsgevangenen gestart, als aanvulling op de individuele behandeling, een introductie van de therapeutische gemeenschap. In Zweden werden deze ideeën verder ontwikkeld door Gustaf Johnsson op Barnbyn Skå. Tijdens de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw heeft de aandacht voor de groep, groepsdynamica, de organisatie en de relatie met de gemeenschap deze ontwikkelingen versnelt. Het belang van doorlopende training en groepssupervisie werd op een aantal terreinen steeds meer erkend (cf. Katz o Kahn, 1966, geciteerd in Sundin, 1971, SOU 1978:5 pp. 96-7).

Opleiding

In Zweden was er vrij vroeg interesse om vervolgopleidingen voor leerkrachten en supervisoren in de psychotherapie op te zetten. De eerste nationale supervisie opleiding begon in 1974. Supervisie werd beschouwd als een van de belangrijkste manieren voor een ervaren psychotherapeut om zijn/haar therapeutische werk verder te ontwikkelen. Nieuw aangenomen maatschappelijk werkers binnen de kinderpsychiatrie en psychiatrie en familietherapeuten werd al in de late jaren 1940 individuele supervisie van een ervaren collega aangeboden. Binnen de sociale diensten sector werd supervisie voor werknemers in de jaren zeventig geïntroduceerd.

Inde jaren tachtig vroegen Zweedse maatschappelijk werkers om supervisie die het beroepsmatig handelen ontwikkelde en versterkte. Groepssupervisie werd gezien als een middel om de ongelijke machtsverhouding binnen de individuele supervisie te doen afnemen. Er is theoretische ondersteuning voor die visie in de systeem-, organisatie- en roltheorieën. Zelfkennis, een vereiste in het sociaal werk, kan beter worden ontwikkeld in een groep waar je vaak gebruik moet maken van jouw kwaliteiten in de relatie tot anderen en als je moet reflecteren op de eigen houding en vooroordelen.

In 1982 begon de eerste opleiding voor supervisie in psychosociaal werk bij de Vakgroep maatschappelijk werk aan de Universiteit van Göteborg door Lisbeth Johnsson, Gunnar Bernler, Barbro Lennéer Axelson, Sven Hessle en Göran Sandell. In de thesis van Bernler & Johnsson (1985) werd supervisie gedefinieerd en werd er een theorie voor de supervisie in psychosociaal werk gepresenteerd.

Zij stelden criteria op die heden ten dage nog gelden voor supervisie in het psychosociaal werk:

- Continuïteit (meestal in ieder geval één jaar);
- Een algemene doelstelling (de supervisor moet in staat zijn alle aspecten van het psychosociaal werk te integreren);

- Procesmatig gericht (richt zich op de houding van de supervisant, gebruikt zichzelf als instrument en reflecteert op de eigen reacties in het psychosociaal werk);
- De supervisor mag niet aan de werkgeversorganisatie verbonden zijn (bij voorkeur is er tenminste één buiten supervisor);
- Procesverantwoordelijkheid (de supervisor is verantwoordelijk voor het supervisie proces maar niet voor het werk dat door de supervisant verricht wordt en zijn cliënt);
- Facultatieve verplichting (iedereen zou supervisie moeten hebben);
- Ervaring (in psychosociaal werk, supervisie technieken en culturele competentie).

Volgens Petitt (2002), werd er in Zweden een unieke manier van supervisie ontwikkeld. Supervisie moet een normaal onderdeel van het werkproces zijn en moet twee keer per maand door een buitensupervisor aangeboden worden. Supervisie ondersteunt ook de ontwikkeling van de groepscultuur in een werkgroep.

108

In de jaren negentig werd supervisie op grote schaal geïntroduceerd binnen het hoger onderwijs voor leraren geënt op het concept van de humanistische psychologie, Franke (1990). Volgens Grönquist (2004), heeft verplegend personeel dat in de sociale zorg en gezondheidssector werkt het leerlingwezen model omgeruild voor een soort van proces supervisie.

De opleiding tot supervisor is nu onderdeel van de universitaire curricula in Zweden, maar er zijn ook een paar supervisie opleidingen van particuliere instituten die geaccrediteerd zijn.

Werkveld

Supervisie heeft een lange geschiedenis in de beroepspraktijk van maatschappelijk werkers en psychologen. Vanaf de jaren zeventig werd om supervisie gevraagd binnen *de gezondheidszorg* (voor artsen, verloskundigen, verpleegsters enz.), op *scholen* (voor leraren,

orthopedagogen, leerling assistenten enz.) en in de *sociale zorgsector* (revalidatie assistenten, verzorgenden, naschoolse opvangkrachten, kleuterschool leerkrachten enz.). Daarnaast werd supervisie gevraagd door *nieuwe groepen binnen andere instellingen* zoals (bijv. Kerken, liefdadigheidsorganisaties) en door *bedrijven* van humanitaire aard. Tegenwoordig is er ook een toenemende vraag naar supervisie van leidinggevend en managers op alle niveaus binnen de beroepsgroepen.

De meeste maatschappelijk werkers in Zweden (78%) hebben tegenwoordig groepssupervisie op het werk door een buitensupervisor; Höjer, S. & Beijer, E. & Wissö, T. (2007). Elke therapeutische traditie vereist een specifieke structuur en substantiële inhoud om te zorgen voor verdere kennisontwikkeling en om de specifieke beroepsmatige professionaliteit van therapeuten/maatschappelijk werkers te versterken. Er is binnen het psychosociaal werk en de zorgsector behoefte aan verschillende soorten supervisie, zoals cognitieve- of behavioristische therapeutische-, systemische-, psychodynamische-, of familie therapeutische supervisie.

Beroepsvereniging

De Zweedse vereniging voor supervisoren in het psychosociaal werk werd in 1984 opgericht door enkele studenten die deelgenomen hadden aan de eerste supervisieopleiding aan de Faculteit voor sociaal werk in Gotenburg. Zij wilden een platform zijn voor collegiale ondersteuning en professionele ontwikkeling voor aan de universiteit opgeleide supervisoren in het psychosociaal werk. Tegenwoordig is de functie van deze vereniging veranderd als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving. De meeste supervisoren werken voor hun eigen bedrijf dat supervisie aan derden aanbiedt. Volgens een nieuwe wet op het gebied van de aanbesteding van de overheid, moet elke gemeente universitair geschoolde supervisoren inhuren voor de verschillende activiteiten, die nauwkeurig omschreven moeten zijn. Die geworven supervisoren komen op een lijst en kunnen bijvoorbeeld benaderd worden voor een interview en een mogelijk dienstverband.

De huidige doelstellingen van de vereniging is het bevorderen van de ontwikkeling van supervisie binnen psychosociaal werk op de gebieden:

- Administratieve supervisie (methodische, praktijk supervisie op organisatorisch niveau);
- Opleidings supervisie (hoger onderwijs en gedurende stages);
- Beroepsmatige supervisie (cliënt en proces supervisie);
- SOS supervisie (supervisie over supervisie) als kwaliteitsbewaking.

Referenties

Bernler, G. & Johnsson, L. (1985). *Handledning i psykosocialt arbete*. Natur och Kultur, Stockholm.

Boalt Boëthius, S. och Ögren, M-L. (2012). *Möjligheter och utmaningar i grupphandledning. Teori och verklighet*. Studentlitteratur. Lund.

Boalt Boëthius, S. & Ögren, M-L. (2000). *Grupphandledning. Den lilla gruppen som forum för lärande*. Mareld och Erikastiftelsen, Stockholm.

Cajvert, L. (2013). *Handledning - behandlarens kreativa rum*. Studentlitteratur. Lund.

Gordan, K. (1992). *Psykoteraپیhandledning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution*. Natur och Kultur, Stockholm.

Grönquist, G. (2004). *Handledning inom vård och omsorg ur ett psykosocialt perspektiv*.

Gothia. Stockholm.

Hessle, S & Höjer, K. (1979). *Handledning och psykosocialt arbete*. Ska-rapport 47. Metodbyrå 1. Stockholms Socialförvaltning. Stockholm.

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.

Lundsby, M. & Sandell, G. (1981). *Handledning i psykosocialt arbete*. Särtryck ur Socialmedicinsk tidskrift nr 10 (p 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. Mareld. Stockholm.

Sundin, B. (1970). Individ institution ideologi - anstaltens socialpsykologi. Bonniers.

Stockholm.

www.handledarforeningen.com laatste bezoek 23 januari 2014]

Coaching

In Zweden is coaching vanaf het millennium een nieuw fenomeen, met wortels die kunnen worden teruggevoerd naar ijshockey en andere atletische wedstrijden. Latere ontwikkelingen werden geïnspireerd door internationale trends, met name vanuit het Engeland, waar coaches rond 1970 in het bedrijfsleven werden geïntroduceerd.

Coaching heeft zich steeds meer verspreid in de publieke en de particuliere sector. De laatste tijd verspreidt het zich ook in het universitair onderwijs, door bij te dragen en aan te sluiten bij de behoeften van de veranderende maatschappij aan een nieuw soort leidinggeven door de verandering van industriële economie naar de kenniseconomie. Traditionele instellingen (bijvoorbeeld de kerk en de vakbonden) verliezen aan invloed en ieder mens moet individueel uit zien te vinden wat het doel en de zin van het leven is. Coaching biedt methoden, en wordt ondersteund door de huidige regering, om mensen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen leven te laten nemen, in overeenstemming met het huidige beleid in Zweden.

Training

Zweden heeft nog steeds geen uniforme opleiding in coaching. Pas zeer onlangs zijn sommige universiteiten en hogescholen begonnen met het aanbieden van basis programma's die specifiek op coaching gericht zijn.

Registratie wordt bijna uitsluitend door particuliere ondernemingen aangeboden en is niet gestandaardiseerde in Zweden, maar verwijst meestal alleen naar de verwantschap met internationale organisaties die

coaches registreren, zoals de International Coach Federatie (ICF), de Europese Begeleidings en Coaching Raad (EMCC), en de Internationale Coaching Gemeenschap (ICC).

De in coaching toegepaste methoden zijn niet nieuw. De methoden en technieken, waarvan men gebruik maakt zijn goed ingeburgerd en veelgebruikt, zoals ondersteunende dialogen / gespreksvoering in ambulante psychotherapie. Coaching is echter altijd gericht op gezonde personen en meestal gericht op een persoonlijke ontwikkeling met betrekking tot werk of de gezondheid. Vaak wordt coaching hierbij omschreven als de kunst van het vragen stellen.

Berg (2012) omschrijft de kern van coaching als een manier voor mensen om zich te ontwikkelen, een methode om dit proces uit te voeren en om te bepalen wie verantwoordelijk is voor succes. Er zijn veel verschillende soorten coaching, zoals coaching gesprekken, loopbaan coaching, life coaching, gewicht coaching, stop roken coaching, executive coaching, business coaching enz.

112

Gjerde (2002, 2012) beschrijft hoe de eerste generatie coaches zich in de jaren tachtig in Amerika en Engeland ontwikkelden. Naar haar mening heeft supervisie een stevige positie binnen de opleidingen en zijn er mensen die zich afvragen of coaching niet gewoon een nieuwe naam voor supervisie is. Volgens haar, heeft coaching nu een bepaalde rijpheid bereikt, wat zichtbaar gemaakt wordt in wetenschappelijke artikelen die verslag doen van de wisselende resultaten van coaching. Er is een neiging om van leiderschap coaching naar een tweede generatie soort van coaching te bewegen vanuit de realisatie dat het belangrijk is om een theoretische basis op te bouwen en om de essentiële elementen van coaching te bestuderen. Een duidelijke theorie en praktijkvorming van coaching is zich aan het ontwikkelen door de invloed van ervaren psychologen, psychotherapeuten en universitaire docenten. Daardoor komt coaching als methode nu langzaam aan bod op de universiteiten. Tot slot, coaching en supervisie naderen elkaar steeds meer, zoals eerder aangegeven door nieuwe concepten wat indicatief zichtbaar wordt in

boektitels, zoals Coaching supervisie, Kellheim, A & Weide, B. (2013) en Coaching and supervisie in groepen aan universitaire opleidingen, Anderson, G. & Persson, A. (2002, 2011)..

Werkveld

Tijdens het afgelopen decennium werd de term coaching gebruikt binnen verschillende gebieden, variërend van technologie, gezondheidszorg, psychologie, leidinggevenden in het bedrijfsleven en sociaal werk, Dit gaf geen eenduidig beeld van wat nu met coaching bedoeld werd.

Wikberg (2010) bespreekt coaching vanuit de economische marktwerking en beschouwt de "Zweedse coaching markt" als een nieuwe markt.

Hij geeft een overzicht van de Zweedse binnenlandse markt voor coaching producten en diensten. Hij is van mening dat de Zweedse coaching markt wordt gekenmerkt door de onzekerheid van wat een coach is, en welke diensten en producten hij of zij kan bieden. Volgens Wikberg, was de groeiende behoefte aan coaching in Zweden nauw verbonden met de deregulering van de Arbetsförmedlingen (overeenkomend met de Britse Labour Exchange of het arbeidsbureau), vroeger een overheids monopolie.

Bovendien kreeg het nationale arbeidsbureau de opdracht van de regering in 2009 om coaching diensten aan te kopen van externe / particuliere ondernemingen voor 2,9 miljard SEK over een periode van drie jaar. In totaal werden 952 aanvragen gehonoreerd. Het doel was om werkloze mensen door middel van een persoonlijke coach te ondersteunen bij een herstart op de arbeidsmarkt. De verwachte toename van de beroepsbevolking heeft echter nog niet plaatsgevonden.

Wikberg ziet de regering als de voornaamste en meest belangrijke factor om de recente spectaculaire groei van de Zweedse coaching markt uit te leggen. De grote bemoeienis van de overheid met coaching is bekritiseerd door beweringen zoals: de regering moet zulke diensten niet in de markt zetten, coaches hebben de neiging zelfbenoemde experts te worden of uiten een pretentieuze soort narcisme; coaching verbergt structurele problemen van de maatschappij.

Bovendien kunnen dergelijke opleidingen, aangeboden door particuliere ondernemingen, een soort legitimiteit bieden die normaal alleen verkregen wordt aan erkende universiteiten in het veld en gebruikt worden door personen die geen kwalificaties hebben om hoger onderwijs te volgen(p.36).

Academische coaches in Zweden

Er is momenteel geen nationale vereniging van coaches in Zweden. Het ICF opgericht in 1995 in Amerika vestigde de "Nordic ICF" die de ontwikkelingen aanstuurde in Zweden tot 1999. Het werd vervangen door het ICF-Zweden, wat is gekoppeld aan een van de grootste coaching bedrijven in het land (Wikberg 2010). Studenten en alumni van het Psychologische Coach Program op Högskolan i Skövde vormen de nieuwe vereniging van academische coaches in Zweden. Het is de eerste vereniging van coaches in het land met een universitaire aansluiting.

Referenties

114

Anderson, G. & Persson, A. (2002, 2011). Coaching och handledning av grupper - inom universitets- och högskoleutbildning. Studentlitteratur. Lund.

Berg, M.E. (2007, 2012). Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. Studentlitteratur. Lund.

Gjerde, S. (2004, 2012). Coaching. Vad - Varför - Hur. Studentlitteraturen. Lund.

Moltke, H.V. & Molly. Asbjorn. (red.). (2011). Systemisk coaching. En grundbok. Studentlitteratur. Lund.

Hilmarsson, H.T. (2012). Coachingtrappan - en handbok i att coacha och motivera till resultat. Studentlitteratur. Lund.

Kellheim, A & Weide, B. (2013). Coachande handledning - en metodbok för ledarutveckling och professionellt klientarbete. Liber. Stockholm.

Wikberg, E. (2010). Organisering av en ny marknad. En studie av den svenska coachingsmarknaden. Scores rapportserie 2010:6.Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor. Stockholm.



Funded by the European Commission



<http://www.psykologiguide.se/www/pages/?ID=234&Psykologilexikon> [last accessed 21 January 2014] <http://www.coachfederation.org> [laatst bezocht 21 januari 2014]

<http://www.akademiskacoacher.se/> [laatst bezocht 21 januari 2014]