



ECVision.
Een Europees
Competentie
Raamwerk voor
Supervisie en

ECVision. Een Europees Competentie Raamwerk voor Supervisie en Coaching

Dit project is 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.

Dit competentie raamwerk 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 dit competentie raamwerk 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

*Editor and Media Owner: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlgasse 50, A – 1090 Wien;
CEO: Mario Rieder; Project Coordinator: Michaela Judy*

Inhoudsopgave

ECVision. Een Europees Competentie Raamwerk voor Supervisie en Coaching	2
Voorwoord	5
Professionele identiteit	10
Tolerantie voor ambiguïteit	14
Ethiek	14
Ethisch verantwoord gedrag	14
Kwaliteitsontwikkeling	15
Verzorgen van doorlopende beroepsmatige ontwikkeling	15
Doorlopende persoonlijke ontwikkeling	16
Bijdragen aan de beroepsstandaarden en ontwikkeling.	16
Perspectief op persoon, arbeid en organisatie	17
Omgaan met de verschillende persoonlijke, professionele	17
en organisatorische waarden en culturen.	17
Omgaan met functie, rol en status binnen een organisatie.	19
Focussen op leiderschap kwesties.....	19
Professioneel handelen	21
Opbouwen van de professionele relatie	22
Contracteren	22
Het proces structureren.....	23
Evaluatie	25
Faciliteren van opbrengsten	27
Faciliteren beroepsmatige ontwikkeling	27
Faciliteren van verandering	29
Faciliteren van leren	29
Professionele communicatie.....	31
Professioneel gebruik van de eigen communicatie stijl.	31
Managen van het communicatie proces.	31
Managen van de communicatie tussen de persoon, het werk en de organisatie.	33
Managen van spanningen, storingen en conflicten.....	33
Hanteren van diversiteit	34



Funded by the European Commission - March 2015



Diversiteits bewustzijn	34
Managen van macht, hiërarchie en discriminatie.	35
Beheersen van settingen, technieken en methoden.....	36
Handelen in verschillende settingen	36
Gebruik van methoden en technieken.....	38
Competenties	40

Voorwoord

Het ECVision competentie raamwerk en de bijgevoegde competentie matrix is het tweede product van het project ECVision. Een Europees systeem voor de vergelijkbaarheid en validatie van supervisie competenties, gefinancierd door Leonardo – “Development of Innovation”.

In het eerste product, de ECVision begrippenlijst, hebben we de karakteristieke kwalificaties en kenmerken van supervisie en coaching geïdentificeerd in overeenstemming met de beschikbare literatuur. Vervolgens hebben we deze basis concepten gedefinieerd als resultaat gerichte leeropbrengsten. Het doel was en is duidelijk te maken welke vaardigheden en kennis een persoon zich eigen gemaakt moet hebben om beschouwd te worden als een gekwalificeerde supervisor/coach.

We hebben in de leeropbrengsten benoemd aan welke voorwaarden een student wat betreft vaardigheden, kennis en performance moet voldoen bij de voltooiing van zijn opleiding. De voorwaarden zijn opgesteld in overeenstemming met de Europese Kwalificatieraamwerk criteria (European Qualifications Framework - EQF. Cf. CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4;

www.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2FUsing_learning_outcomes.pdf 9 ; p.12)

Een beschrijving van de competenties en leeropbrengsten in supervisie en coaching brengt specifieke uitdagingen met zich mee. Deze zijn hieronder aangestipt.

Bijna al het relevante onderzoek over supervisie en coaching verwijst naar de begeleidingsrelatie als de belangrijkste factor. We moesten daarom niet alleen persoonlijke vaardigheden benoemen, maar ook de karakteriserende verhoudingen, binnen zowel supervisie als coaching. We bedoelen daarmee relaties die interveniëren op het snijpunt waar individuen interacteren, in hun specifieke sociale en functionele rollen binnen de beroepsmatige omgeving.

De begrippenlijst omschrijft communicatie als “kenmerkende eigenschap” en als “uitwisseling van verbale en non-verbale signalen”. Communicatie als kenmerkende eigenschap houdt een bewuste en reflectieve benadering van deze voortdurende uitwisseling in.

Deze bewuste en reflectieve benadering was ook een persoonlijke en professionele uitdaging voor het project team – Marina Ajdukovic, Lilja Cajvert, Michaela Judy, Wolfgang Knopf, Hubert Kuhn, Krisztina Madai en Mieke Voogd.

De taak was immers om een gangbaar en gemeenschappelijk raamwerk neer te leggen voor het beroep supervisie & coaching, dat zou leiden tot:

- De ECVision begrippenlijst;
- Het ECVision competentie raamwerk.

Onze oprechte dank gaat uit naar de tien experts die hebben bijgedragen aan het competentie raamwerk met hun professionele feedback. Dit zijn: Guido Baumgartner (CH), Hans Björkman (SE), Elizabeth Brugger (AT), Susanne Ehmer (DE/ AT), Erik de Haan (UK/ NL), Tone Haugs (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heidi Möller (DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Als laatste de stuurgroep: Barbara Gogala, Eva Nemes, Gerald Musger en Andreas Paula hebben ons langs de verschillende taken en uitdagingen geleid. Ze hielden toezicht op het proces, het inhoudelijk niveau en zorgden voor ondersteuning.

De begrippenlijst en het competentie raamwerk zijn onlosmakelijk verbonden. Het competentie raamwerk is gebaseerd op de eerder geformuleerde kernbegrippen. Als gevolg daarvan is de tot stand gekomen en toegepaste methodologie met elkaar verweven.

In eerste instantie hebben we de inhoud van de begrippenlijst gebaseerd op het onderzoek van de bestaande literatuur over supervisie en coaching in Duitsland, Hongarije, Kroatië, Nederland, Oostenrijk en Zweden. We kwamen overeen om de volgende categorieën in supervisie en coaching te omschrijven: belanghebbenden, deelnemers, kenmerkende eigenschappen, setting, methoden en opbrengsten.

De verschillende percepties en het begrip van termen en concepten, gedeeltelijk veroorzaakt door de verschillende nationale achtergronden, de afzonderlijke werkvelden en de gevarieerde cliëntsystemen, werden ook besproken. Deze discussies vonden plaats binnen het projectteam, met de tien experts en met de professionele gemeenschap tijdens de eerste conferentie in Brussel. Uiteindelijk werd een algemene beschrijving van supervisie en coaching gecreëerd, met inbegrip van enkele afwijkende meningen.

Wat het competentie raamwerk betreft besloten we ons op drie benaderingen en / of concepten als methodologische leidraad te richten:

- De ECVision begrippenlijst;

- De taxonomie van Bloom;
- Het Europese kwalificatieraamwerk.

De invloed van deze concepten op het competentie raamwerk wordt hieronder uitgelegd.

De ECVision begrippenlijst voor supervisie en coaching

We hebben de kenmerkende eigenschappen en methoden van de begrippenlijst als startpunt gebruikt. Overeenkomstige definities voor alle vereiste competenties kunnen, als bijlage, achterin dit document gevonden worden.

De taxonomie van Bloom

Wij hebben Bloom's taxonomie gebruikt en aangepast -volgens de Europese standaarden- om de leeropbrengsten en competenties voor de supervisor/coach te beschrijven (Cf. D. Kennedy, Á. Hyland, and N. Ryan (2009): Writing and Using Learning Outcomes: A Practical Guide.

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

Bloom's cognitieve en emotionele taxonomie zijn in sommige opzichten beiden toepasbaar voor de taken die supervisoren/coaches moeten uitvoeren. We hebben beide taxonomie 's gebruikt, rekening houdend met het feit dat de vereiste vaardigheden zich richten op het openen van een nieuw handelingsperspectief voor de supervisanten/coachees.

De taxonomie die we gebruikt hebben en de aanverwante gedragingen zijn:

- Toepassen: in praktijk brengen, zich eigen maken, identificeren, onderhouden, vaststellen, gebruiken;
- Analyseren: onderscheiden, verschillen, nuanceren, koppelen, terugblikken;
- Evalueren: inschatten, uitdagen, kiezen, verduidelijken, confronteren, verbinden, beschouwen, verkennen.
- Faciliteren: aanspreken, verwoorden, communiceren, bevatten, bijdragen, bespreken, aanmoedigen, uitleggen, betuigen, vergemakkelijken, bevorderen, verdienen, meta-communiceren, observeren, aanbieden, presenteren, verwerken, voorzien, vragen, realiseren, (h)erkennen, verwijzen, reflecteren, reageren, volhouden, stimuleren, leveren, ondersteuning, rekening houden met, verwoorden.
- Creëren: afstemmen, aanpassen, anticiperen op, bouwen, co-creëren, maken, tonen, ontwerpen, omgaan met, beslissen, concentreren op, handelen, integreren, ingrijpen, leiden, handhaven, onder de knie krijgen, rolmodel zijn, controleren.

Het Europese kwalificatieraamwerk

We hebben aan de Europese kwalificatieraamwerkstructuur (EQF) gerefereerd om kennis, vaardigheden en performance te beschrijven met betrekking tot de verschillende competenties:

- met “competentie” worden de onontbeerlijke, fundamentele eigenschappen van supervisie en coaching bedoeld;
- met “kennis” worden de feiten, principes, theorieën en de praktijkkennis, waarop elk supervisie en coaching werk gebaseerd is, bedoeld;
- met “vaardigheden” worden de cognitieve en handelingsbekwaamheid bedoeld om deze kennis, voor een effectieve begeleiding toe te passen.

De kern van het competentie raamwerk is de definitie van “performance”¹. Wij denken dat een beschrijving van competenties niet zinvol is, wanneer er geen heldere beschrijving van gerelateerd gedrag aan gekoppeld is. Met de focus op de performance criteria hebben wij de leerresultaten, die duidelijk in het gedrag van de supervisor/coach waarneembaar moeten zijn, geformuleerd. Dit geldt ook voor de te verwachten leerresultaten van deelnemers aan geaccrediteerde opleidingen voor supervisie en coaching.

Op die wijze komen de ECVision performance criteria overeen met de door CEDEFOP opgestelde definitie van toetsingscriteria op leerresultaten:

“De toetsingscriteria zullen de context waarin de student wordt verwacht te handelen, of de mate van zelfstandigheid, specifiek toelichten (CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4; www.cedefop.europa.eu/files/Using_learning_outcomes.pdf 9; p.16.).

De gerichte focus op de beschrijving van waarneembaar gedrag draagt bij aan een betere definitie van de uiteindelijke leerresultaten. Het werkt als een leidraad en zorgt voor het inzichtelijk maken van zowel de eigen beoordeling als de beoordeling door gekwalificeerde anderen.

Het competentie raamwerk wil een standaard zijn los van de heersende verwarring over termen in de Europese professionele domeinen van supervisie en coaching.

¹ We kiezen ervoor het begrip performance te handhaven in de Nederlandse vertaling. We bedoelen met dit woord doelgericht gedrag in een bepaalde context. Dit is een combinatie van de beide mogelijke vertalingen van performance: prestatie en optreden.

Of iemand aan de performance criteria voldoet is nu beter te bepalen: voldoet hij/zij aan de expertise eisen van het competentie raamwerk, ongeacht of hij/zij zichzelf supervisor of coach noemt?

De bijgevoegde competentie matrix kent de leerresultaten toe aan de niveaus 6-8 van de EQF:

- **Niveau 6** benoemt de basis competenties die bij gekwalificeerde supervisors en coaches aanwezig moeten zijn. Ze moeten in staat zijn professioneel te handelen als begeleidingsdeskundige. Ze nemen daarbij verantwoordelijkheid voor besluitvaardig handelen in de onvoorspelbare context van procesgericht werken en in hoge mate voor het stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van individuen, teams en groepen.
- **Niveau 7** benoemt de praktijkervaring van hen die als beroepsuitoefenaars in de diverse werkvelden ervaring hebben opgedaan. Ze volgen continue bijscholing en hebben een graad van meesterschap binnen hun beroep behaald die hen in staat stelt om: "complexe professionele handelingen uit te voeren, besluitvaardig te handelen in de onvoorspelbare context van werk of studie en verantwoordelijkheid te nemen voor de professionele ontwikkeling van individuen en groepen (descriptors defining levels in the European Qualifications Framework (EQF) <http://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>)
- **Niveau 8** gaat over degenen die als docenten en onderzoekers verbonden zijn aan supervisie en coaching. Zij beheren en ontwikkelen de context van werk of studie, welke complex, onvoorspelbaar zijn en die een nieuwe strategische benadering vereisen. Ze nemen verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan professionele kennis en de praktijk en/of voor de (her)beoordeling van de strategische prestaties van teams " (idem).

Door het gebruik van de EQF structuur ondersteunt het ECVision competentie raamwerk de verschillende deelnemers in het professionele domein op verscheidene manieren:

- De nationale verenigingen voor supervisie en coaching kunnen hun standaarden beschrijven in termen van leerresultaten. Uiteindelijk zullen de op leerresultaten gerichte standaarden de integratie van supervisie en coaching in de verschillende nationale competentie raamwerken vergemakkelijken.
- De diverse opleidingen voor supervisie en coaching worden ook ondersteund wanneer zij hun curricula in leerresultaten omschrijven. Het biedt een basis voor het vergelijken van universitaire opleidingen en particuliere opleidingen.
- Op Europees niveau kan het competentie raamwerk eveneens gebruikt worden om een Europese professionele pas voor supervisors te creëren.

Deze bijkomende opbrengsten waren niet het directe doel van het huidige project. We hebben ons daarentegen gericht op het formuleren van het nieuwe competentie raamwerk, dwars door de verschillende stromingen en benaderingen heen.

Ongetwijfeld kan het methodologische gebruik van vaardigheden verschillen. De verschillende stromingen en opleidingen stellen hun eigen prioriteiten, die vaak onze huidige beschrijvingen

overstijgen. Niettemin is het mogelijk gebruik te maken van “de eigen vooroordelen” of “de aanwezigheid van overdracht en tegenoverdracht”. Bij beide benaderingen ligt de performance bij het zinvolle en het op theorie gebaseerde gebruik van het proces in de relatie.

Op dit punt aangekomen - en dit was onze voornaamste zorg- is het mogelijk om de houding, kwaliteiten en het gereedschap die een supervisor/coach moet kunnen (re)produceren of hanteren wanneer hij als professioneel werkt, te definiëren. We hebben vermeden de gereedschappen gedetailleerd te beschrijven. We zijn overeengekomen vast te leggen dat supervisors/coaches een helder en reflectief inzicht en goede gereedschappen tot hun beschikking hebben, zoals beschreven in de begrippenlijst voor supervisie en coaching.

Het geeft zowel heldere observatie criteria voor het toetsen van de performance van supervisors als een brede en diverse reikwijdte voor de implementatie in de praktijk.

Het huidige ECVision competentie raamwerk is geen “Bijbels canon”, maar een belangrijke Europese bijdrage in het snel veranderende werkveld. Het ondersteunt een verdere ontwikkeling van de theorie en de praktijk van supervisie en coaching in Europa door verschillende kwesties en uitkomsten transparant en vergelijkbaar te maken.

Professionele identiteit

Het huidige concept gaat er vanuit dat een supervisor/coach een beroepsmatig zelfbeeld paraat heeft en zich hier op professionele wijze toe verhoudt. De professionele identiteit is een complexe en dynamische balans onder voortdurende invloed van het twee dimensionale integratie proces tussen het persoonlijke zelf en de professionele eisen.

Bovendien ontwikkelt men de professionele identiteit via de wisselwerking tussen het “persoonlijke zelf” en het “beroepsveld”, Dit is ook de bredere context om handelingen en activiteiten te beschouwen, gerelateerd aan de bestaande beroepsmatige achtergronden en standaarden.

De ontwikkeling van de professionele identiteit is een van de kerndoelen van de beroepsopleiding tot supervisor/coach.

In het onderstaande wordt de professionele identiteit onderscheiden in en uitgewerkt aan de hand van:

- Professionele attitude;
- Ethiek;

- Kwaliteitsontwikkeling;
- Perspectief op persoon, arbeid en organisatie.

Professionele attitude

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Reflectiviteit	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onbewuste processen met de bijbehorende theorie; • Theorieën over de menselijke waarneming, cognitie en emotie. <p>Kennis over het belang van het delen van de verschillende manieren van professioneel gedrag, ervaringen, handelen, feiten, gedachten en gevoelens.</p> <p>Kennis over hoe te reflecteren op de eigen persoonlijke reflectiestijl.</p>	<p>Het hebben van een heldere en op theorie gebaseerde benadering van de onbewuste processen en manieren om hier zowel privé als professioneel mee om te gaan.</p> <p>Het aanhoudend reflecteren op de eigen professionele en persoonlijke houding.</p> <p>Het uitvoeren van op zelf reflectie gerichte technieken.</p> <p>Gevoel en gedachten duidelijk kunnen verwoorden.</p>	<p>Het observeren en het verwoorden van de eigen ervaringen, gedachten en overtuigingen.</p> <p>Herkennen en omgaan met onbewuste processen.</p> <p>Waarnemingen uitdagend bevragen.</p> <p>Inzicht verkrijgen door bevragen.</p> <p>De gevolgen van het eigen handelen waarnemen en besluiten, indien nodig, dit handelen aan te passen.</p> <p>Besluiten of het uiten van de eigen visie, gegeven de omstandigheden, zinvol is.</p> <p>Het gebruik van indicatoren om een verschuiving van het perspectief te bewerkstelligen.</p>
Integratie theorie en praktijk	<p>Kennis over de eigen aannames en impliciete theorieën.</p>	<p>De eigen impliciete theorieën herkennen.</p> <p>Reflecteren op de eigen ervaringen met dezelfde of vergelijkbare rollen van de supervisant/coachee.</p>	<p>Het verwoorden van de eigen aannames en impliciete theorieën.</p> <p>Reflecteren op de gevolgen voor het supervisie/coaching proces in de gegeven situatie.</p> <p>Inschatten of de eigen ervaringen behulpzaam kunnen</p>

			zijn voor de supervisor/coachee.
	Goede algemene kennis over de belangrijkste theoretische kaders.	Verwijzen naar andere theoretische kaders.	Raakvlakken, overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende theoretische benaderingen onderscheiden. Flexibel omgaan met het toepassen van de verschillende benaderingen aan de hand van een specifieke taak die zich voordoet binnen het supervisie/coaching proces.
	Diepgaande kennis over tenminste één theoretisch kader (dieptepsychologie, integratieve theorie, systemische theorie, etc.).	Toepassen van deze theorie op de verschillende tegenstrijdige situaties die zich voordoen binnen het supervisie/coaching proces.	Het uitvoeren van deze theorie en zijn toepassingen in verschillende contexten. De mogelijkheden en beperkingen van deze theorie bespreken. Theoretische inzicht gemakkelijk kunnen toepassen in verschillende situaties. De complexiteit van een gegeven situatie verminderen door te verwijzen naar het theoretisch kader. Het kiezen van interventies die de complexiteit voor de supervisor/coachee verkleinen.
		Het bevragen van de relevantie van specifieke theoretische inzichten.	Het inschatten van theorie als systematisch toegepaste beschrijving van ervaringen ("De kaart is niet het landschap"). Besluiten op welke wijze om te gaan met de dynamiek van de eigen geïnternaliseerde theorieën (normen, waarden, tot actie aansporende aannames, gedrag en hoe mensen die rationeel verklaren) en evidence-based wetenschappelijke referenties.

		Het verschil begrijpen tussen theorie en methoden en technieken.	Het opzetten van interventies volgens theoretische en methodologische reflectie. Met behulp van technieken uit verschillende theoretische benaderingen duidelijk onderscheid maken tussen de theoretische (epistemologische) grondslagen.
--	--	--	--

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Tolerantie voor ambiguïteit	Kennis over: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïteit en ambivalentie als integraal deel van de menselijke conditie; • Ambiguïteit en ambivalentie als onderdeel van het professionele werk; • Sociale cognitie 	Reflecteren op persoonlijke reacties en percepties, zelfs als deze met onaangename inzichten worden geassocieerd. De resultaten van de reflectie onderzoeken voor het handelen.	In contact blijven met zichzelf en anderen, wanneer tegenstrijdige gevoelens, berichten en situaties zich voordoen. Het weerstaan van spanningen zonder meteen naar onmiddellijke verlichting of snelle oplossingen te zoeken. Omgaan met situaties waar zorgen, angst of verwarring ontstaan.

Ethiek

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Ethisch verantwoord gedrag	Kennis over: <ul style="list-style-type: none"> • De ethische codes van de nationale en Europese beroepsverenigingen; • Het nationale en Europese juridische kader. 	Het opvolgen van de ethische codes van de nationale en Europese beroepsverenigingen. Rekening houden met de ethische dilemma's van de supervisanten/coaches, hun organisaties en werkplekken. Het naast elkaar plaatsen van het nationale en Europese juridische kader.	Omgaan met macht, vertrouwen en wedijver, op een zodanig manier dat er ruimte is voor de eigen persoonlijke en professionele integriteit en verantwoordelijkheid. Het bewaken van de vertrouwelijkheid binnen het juridische en contractuele kader. Het aannemen van een zo neutraal mogelijke houding ten opzichte van alle partijen. Beoordeling van iemands eigen tegenstrijdige belangen en het nemen van een adequaat besluit in overeenstemming met ethische verantwoord gedrag. Het identificeren van de ethische dilemma's van supervisanten / coachees en

			<p>daar proactief mee omgaan.</p> <p>Binnen de grenzen van supervisie en coaching blijven.</p> <p>Onderscheid maken tussen ethische, professionele en politieke vraagstukken.</p>
--	--	--	---

Kwaliteitsontwikkeling

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Verzorgen van doorlopende beroepsmatige ontwikkeling	Kennis over het desbetreffende vakgebied (body of knowledge).	In contact blijven met de professionele gemeenschappen.	<p>Voortdurend verbonden zijn met beroepsverenigingen, normen en ethische gedragscodes.</p> <p>Gecommitteerd zijn tot een professionele procedure bij de afhandeling van klachten.</p>
	Kennis over evaluatiemethoden en technieken.	<p>Het verzamelen van informatie over de effectiviteit van de eigen praktijk.</p> <p>Het gebruiken van persoonlijke, theoretische, praktische en "tacit knowledge" bij het evalueren om zo het eigen beroepsmatig handelen te verbeteren.</p>	<p>Structurele evaluatie en verbetering van beroepsmatig handelen laten zien.</p> <p>Verwerking van de resultaten van verschillende evaluaties met belanghebbenden.</p> <p>Het eigen werk demonstreren aan collega's in het professionele domein.</p>
	Vertrouwdheid met opkomende theorieën, onderzoeksgebieden en methoden.	Bijstellen van ideeën en perspectieven.	Structureel deelnemen aan supervisie, SOS supervisie, coaching of intervisie. Het regelmatig bestuderen van professionele tijdschriften en literatuur.

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Doorlopende persoonlijke ontwikkeling	<p>Kennis over stress, burn-out en de secundaire trauma theorie.</p> <p>Bewust zijn van de eigen sterke en zwakke kanten.</p> <p>Kennis van iemands eigen biografische patronen, kwetsbaarheden en biofysische reacties.</p>	<p>Herkennen van persoonlijke tekenen van stress in een vroeg stadium.</p> <p>Het eigen stressmanagement vaststellen en indien nodig gebruiken.</p> <p>Het identificeren van de persoonlijke behoeftes en gestructureerd hiermee omgaan.</p>	<p>Zo met stress omgaan dat anderen er niet de dupe van worden.</p> <p>Bewust zijn van de eigen behoeften, persoonlijke bronnen en beperkingen.</p> <p>Bekend zijn met en gebruik maken van methoden van doelbewuste reflectie en hiermee omgaan.</p> <p>Bewust zijn van persoonlijke biofysische reacties en de hypothesen daarover gebruiken als een bron van informatie over doorlopende processen.</p>
Bijdragen aan de beroepsstandaarden en ontwikkeling.	<p>Algemene kennis over de ontwikkelingen in :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De maatschappij; • Theorie en praktijk van organisatiekunde ; • Vakliteratuur. 	<p>Inschatten welke invloed het beroepsmatig handelen heeft op supervisanten /coachees, organisaties en de professionele gemeenschap.</p> <p>Deelnemen aan onderzoek.</p>	<p>Aansluiten bij de ontwikkelingen in het professionele werkveld.</p> <p>Het proactief bespreken van de beroepsnormen, onderzoek en de ontwikkeling binnen het professionele domein.</p> <p>Handelen als opleider, trainer, consultant, coach of supervisor voor collega's.</p> <p>Bijdragen aan onderzoek.</p> <p>Publiceren van artikelen of boeken.</p>

Perspectief op persoon, arbeid en organisatie

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Omgaan met de verschillende persoonlijke, professionele en organisatorische waarden en culturen.	<p>Kennis over :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschillende soorten organisaties en hun juridische en omgeving technische implicaties; • Verschillende concepten van organisatorische analyse; • Verschillende begeleidingswijz en binnen organisaties en hoe supervisie en coaching daarbinnen functioneren; • Parallele processen binnen organisaties. 	<p>Herkennen van de verschillende typen organisaties.</p> <p>Herkennen van conflicten tussen persoonlijke en organisatorische waarden.</p> <p>Omgaan met tegenstrijdige waarden.</p> <p>Organisatiekundige analyses toepassen.</p> <p>Herkennen van organisatie/ beroeps cultuur.</p> <p>Herkennen van parallel processen binnen organisaties.</p>	<p>Helder maken op welk niveau en op welke manier supervisie en/of coaching het meest effectief is.</p> <p>Het aanmoedigen van supervisanten/coachees om conflicterende persoonlijke en organisatorische waarden te onderzoeken.</p> <p>Het ontwerpen van een, op de organisatie, haar omgeving en behoeften afgestemde, supervisie/coaching opzet.</p> <p>Afstemmen van de organisatorisch analytische concepten op de bestaande situatie en de behoeften van de supervisanten /coachees, hun organisaties en werkplekken.</p> <p>Ondersteuning van het management bij het analyseren van de organisatie cultuur, waarbinnen zij werken.</p> <p>Het op een heldere en adequate manier aan supervisanten/coachees overbrengen van de opbrengsten.</p> <p>Ondersteunen van supervisanten/coachees om het verkregen inzicht om te zetten in handelen.</p>
	<p>Kennis over sociologische arbeidstheorieën met inbegrip van de geschiedenis van de</p>	<p>Bekend zijn met de praktijk, theorie en academische verhandeling van werkgelegenheid/werk in de samenleving.</p>	<p>Koppelen van de actuele werksituatie van supervisanten / coachees aan werk gebonden ontwikkeling.</p>

	arbeidsverdeling.	Bekend zijn met relevante codes van werkgelegenheid / werk in de samenleving. Op de hoogte blijven van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.	Bevorderen van begrip van de supervisanten /coachees van hoe de persoonlijke werksituatie vervlochten is met de maatschappelijke en politieke context.
--	-------------------	--	--

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Omgaan met functie, rol en status binnen een organisatie.	<p>Kennis over de formele activiteiten, die de werknemers van organisaties hebben afgesproken.</p> <p>Kennis over de verschillende gedragspatronen en te verwachten gedrag in sociale systemen; dat wil zeggen over de onderlinge gevolgen van afhankelijkheid tussen de formele positie en rol.</p> <p>Kennis over de dynamiek van macht en hiërarchie.</p>	<p>Onderscheid maken tussen formele positie en persoonlijke aanpak.</p> <p>Dat onderscheid helder maken voor supervisanten/coachees.</p> <p>Rollen verbinden met biografische gegevens, de organisatorische en culturele achtergrond</p>	<p>Het verkennen van de vereisten van formele posities, op zodanige wijze dat het voor de supervisanten/ coachees duidelijk is dat er een verscheidenheid aan individuele manieren is om daaraan te voldoen.</p> <p>Interveniëren vanuit het oogpunt van de formele positie en rol en de reflectie op de onderlinge afhankelijkheid daartussen ondersteunen.</p> <p>Interventies hanteren met inachtneming van de formele positie binnen de organisatorische hiërarchie</p> <p>Het effect onderzoeken van de formele positie en de rol en het ondersteunen van de bewuste beslissingen in dit verband.</p>
Focussen op leiderschap kwesties.	<p>Kennis over de leiderschap en management theorieën.</p>	<p>Beoordeling van de organisatorische aspecten zoals autoriteit, dienstbaarheid en concurrentie.</p> <p>(H)erkennen van de persoonlijk leiderschap stijl en gedragspatronen van supervisanten/coachees</p>	<p>De organisatorische aspecten (h)erkennen zoals autoriteit, dienstbaarheid en concurrentie.</p> <p>Met de supervisanten/coachees haalbare strategieën co-creëren, om de specifieke doelen te bereiken die zij voor zichzelf en hun leidinggevende taak hebben gesteld.</p> <p>Onderzoeken van manieren om met macht, dienstbaarheid en concurrentie om te gaan.</p> <p>Integratie binnen het proces</p>

			van de persoonlijke patronen en stijlen van de supervisanten /coachees. Refereren aan de bronnen van leiderschap van de supervisanten/coachees.
--	--	--	--

Professioneel handelen

Professionele supervisors/coaches effectueren hun beroepsmatig handelen aan de hand van de specifieke situaties van de supervisanten/coachees, de opdrachtgevers, de contractueel overeengekomen doelen en de afwisselende werkrelaties.

Om professioneel om te kunnen gaan met deze complexe relaties en de sociale dynamiek aan te kunnen sturen, moeten supervisors/coaches een rijk repertoire aan productieve interventies en een uitgebreide kennis over de dynamiek van dit soort situaties en de betrokken personen hebben. Daarom is de continue evaluatie van hun eigen handelen en van de processen waarvan ze deel uitmaken verplicht.

Samenvattend: supervisors/coaches moeten vaardigheden bezitten, die gebaseerd zijn op een zelf-reflectieve houding, welke het mogelijk maken te reflecteren voor, tijdens en na hun beroepsmatig handelen, en van waaruit passende interventies volgen.

In het onderstaande wordt professioneel handelen onderscheiden in en uitgewerkt aan de hand van:

- Opbouwen van de professionele relatie;
- Faciliteren van opbrengsten;
- Professioneel communiceren;
- Hanteren van diversiteit;
- Beheersen van settingen, technieken en methoden.

Opbouwen van de professionele relatie

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Contracteren	<p>Kennis over</p> <ul style="list-style-type: none"> • De functie van het opstellen van een contract; • Wat er bij supervisie en coaching in een contract moet staan; • Contracten afsluiten met 2,3 of 4 personen. 	<p>Vaststellen van een overeenkomst als kader voor het supervisie/ coaching proces.</p> <p>Reflecteren op de functies, rollen, verantwoordelijkheden en grenzen van de relatie in overeenstemming met het contract</p>	<p>Onderscheid maken tussen het afsluiten van contracten met 2,3 of 4 personen.</p> <p>Verhelderen van de verschillende functies en rollen binnen het supervisie/coaching proces.</p> <p>Verhelderen van de verwachtingen van de betrokken partijen en die verbinden met het contract, zodat er sprake is van een controleerbare werkwijze in de supervisie/coaching .</p> <p>Begeleiden van het samenwerkingsproces tot dat er gemeenschappelijke en haalbare doelen voor alle partijen zijn vastgesteld, met inbegrip van het juridisch kader en implicaties.</p> <p>In ogenschouw nemen van de verwachtingen en aan de hand daarvan werkwijzen aanraden, die aansluiten op de doelen en verwachtingen van de partijen.</p> <p>Duidelijk zijn over de financiële voorwaarden, regels van vertrouwelijkheid, de relevante organisatorische aspecten, evaluatie en opbrengsten.</p> <p>Indien nodig een geschreven contract opleveren.</p> <p>Duidelijkheid verstrekken over de verslaglegging.</p> <p>Tijdens het proces regelmatig de contractueel overeengekomen doelen herzien en indien nodig doelen bijstellen.</p>

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Het proces structureren.	<p>Het beheersen van de verschillende theorieën over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale psychologie; • Relationale theorieën en interventie modellen; • Context en macht aspecten. <p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestanddelen van het supervisie/coaching contract; • Kenmerken van de supervisie relatie; • Fasering van de supervisie relatie; • Hoe de onderbewuste en parallelle processen invloed kunnen hebben op relaties binnen het supervisieproces; 	<p>Het tot stand brengen van een professionele relatie door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In de eerste fase observeren van en reflecteren op de supervisie/coaching relatie; • Het duidelijk contract de basis van de supervisie relatie te laten zijn; • Helder maken welke punten overlegd moeten worden binnen de professionele relatie; • Het opbouwen van een samenwerkingsband en het verhelderen van doelen, beperkingen en verantwoordelijkheid en van alle partijen. 	<p>Onderzoek naar hoe supervisor/coach en supervisant/coachee zich positioneren in de eerste fase.</p> <p>Het opbouwen van vertrouwen, het bevorderen van openheid en persoonlijke onthulling door het aanmoedigen van verantwoordelijkheidsgevoel.</p> <p>Het (h)erkennen van de behoeften van de supervisanten/coachees.</p> <p>Het bepalen van een geschikte feedback methode.</p> <p>Toepassing van adequate methoden, gericht op de specifieke issues van de supervisie/coaching relatie.</p> <p>Bij groepssupervisie zowel een relatie aangaan met de individuele persoon, als met de gehele groep.</p>
	<p>Het onderhouden en het ontwikkelen van een begeleidingsrelatie door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het creëren van een dynamisch leerproces; • Het ondersteunen van de behoeften van supervisanten/coachees en het aanmoedigen van hun leerontwikkeling. 	<p>Voortdurend alert zijn op het interpersoonlijke contact tussen supervisanten/coachees.</p> <p>Het creëren van een veilige omgeving door fouten en kwetsbaarheden te accepteren als leermogelijkheden.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Specifieke moeilijkheden en belemmeringen in supervisie / coaching relaties. 		
<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Het proces structureren.		Geven en ontvangen van feedback.	De mogelijkheden geven om behoeften en gevoelens te uiten en om feedback te geven en ontvangen.
		Beperken van en accuraat reageren op onderbewuste en parallelle processen gebaseerde emoties van supervisanten / coachees.	Het identificeren van hechtingspatronen, de dynamiek van overdracht en tegenoverdracht en deze behandelen als relationeel mechanisme. Het herkennen van de gevoelens van anderen en hier met empathie op reageren.
		Omgaan met relatie gerelateerde conflicten en het verbreken van de samenwerking.	Omgaan met het belang van individuele overeenkomsten en verschillen in een supervisie relatie. Zorg dragen voor een passende balans tussen uitdaging en bevestiging. Het benoemen van concurrentie en rivaliteitsprocessen en de supervisant/ coachee ondersteunen in het omgaan hiermee.
		Omgaan met wederkerigheid	Rekening houden met het feit dat degene die een handeling gadeslaat deze ook beïnvloed. De invloed van het eigen handelen kunnen duiden en hier vervolgens consequenties aan verbinden.

		<p>Het beëindigen van de begeleidingsrelatie door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plannen en voorbereiden van de beëindiging van de supervisie/coaching relatie; • Omgaan met de gevoelens die de beëindiging van de begeleidingsrelatie veroorzaken. 	<p>Identificeren van uitingen en patronen van scheiding dynamiek en die adresseren.</p> <p>Begeleiden van de samenvatting en evaluatie van zowel het proces als de professionele ontwikkeling van de supervisanten/coachees.</p>
<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Evaluatie	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie methodiek, de verschillende methoden en technieken; • Procesmatige factoren die leeropbrengsten beïnvloeden (bijvoorbeeld: een goede samenwerking). 	<p>Resultaten evalueren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen met opdrachtgever en supervisant(en)/coachee(s) vragen en issues om zetten in doelen, gewenste opbrengsten en evaluatie criteria; • Verzamelen en interpreteren van informatie over de ontwikkeling, zowel op persoonlijk als op groepsniveau . 	<p>Criteria vaststellen voor de evaluatie en mogelijkheden scheppen voor het plaatsvinden van de evaluatie met de supervisanten/coachees en de contractuele partner.</p> <p>Adequate evaluatie methoden en periodes kiezen.</p> <p>Het verstrekken van uitgebreide schriftelijke informatie.</p> <p>Evaluatie momenten gebruiken tijdens het proces en zo verdere ontwikkeling stimuleren.</p> <p>De resultaten van de evaluatie bespreken met betrokken partijen, als een vorm van feedback en input voor verdere ontwikkeling en leren.</p>
		<p>Het groepsproces en het samenwerkingsproces evalueren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewaken, evalueren en reflecteren op het proces en de werkrelatie; • Feedback vragen 	<p>Het groepsproces en de onderlinge relaties met alle partijen bespreken.</p> <p>Vragen om feedback op zowel het groepsproces, als de samenwerking en laten zien hoe het ontvangen en gebruikt is.</p>



Funded by the European Commission - March 2015



Lifelong
Learning
Programme

		over het groepsproces en de samenwerking.	
--	--	---	--

Faciliteren van opbrengsten

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Faciliteren beroepsmatige ontwikkeling	Basiskennis over de functie van de supervisant/coachee, de beroeps code en de implicaties.	Richten op de beroepsmatige standaarden die relevant zijn voor de functie van de supervisanten/coachees. Aanleveren van instrumenten voor het vergaren van informatie over de effectiviteit van het beroepsmatig handelen van een supervisant/coachee. Beheersing van verschillende methoden en technieken om creativiteit te stimuleren.	Het zicht behouden op de persoon, zijn werk en organisatie, terwijl er met de supervisant/coachee aan specifieke punten gewerkt wordt. Gebruik van verschillende methoden en middelen om creatieve processen te ondersteunen. Ondersteuning van supervisanten/coachees bij het leren om middelen en processen onafhankelijk van elkaar te gebruiken. Onderzoeken van ethische punten op een niet normatieve manier.
	Basiskennis over het organisatorische veld van de supervisant/coachee.	Focussen op procedures en dynamiek in de organisatie van de supervisant/coachee.	Up to date blijven met de ontwikkelingen in het professionele veld van de supervisanten/coachees. De onderliggende uitgangspunten uitdagen en de supervisanten/coachees ondersteunen in het vinden van alternatieve perspectieven.
	Kennis over de mogelijkheden en beperkingen voor de persoonlijke ontwikkeling binnen supervisie/coaching. Basis kennis over burn-out en geestelijke gezondheidsproblemen	Herkennen van mogelijkheden en beperkingen voor de persoonlijke ontwikkeling binnen de supervisie/coaching. De aantrekkingskracht van een opgelegde persoonlijke ontwikkeling weerstaan.	Bewaken van de grenzen van de vaardigheden van de supervisant/coachee. Stimuleren van reflectie op de vaardigheden van de supervisanten/coachees. Indien nodig de supervisant/coachee verwijzen naar een andere

		Inschatten of de behoeften van de supervisanten/ coachees binnen de supervisie/ coaching passen.	professional. Onderhouden van een professioneel netwerk.
--	--	--	---

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Faciliteren van verandering	Basiskennis over definities van verandering in de leertheorieën en de theorieën van de organisatorische ontwikkeling.	<p>Focussen op mogelijke veranderingen bij een supervisant/coachee/ een team /een organisatie, binnen het supervisie/coaching proces.</p> <p>Het ontwikkelen van nieuwe inzichten en handelingsperspectieven stimuleren, met handhaving van het evenwicht tussen behoud en verandering.</p> <p>Gebruik van instrumenten voor het hanteren van beperkingen en weerstand tegen verandering.</p>	<p>Beoordelen of een verandering van inzicht of een verandering in houding of gedrag nodig is.</p> <p>Bevorderen van een breder begrip over een professionele kwestie in de context.</p> <p>Ondersteuning bij het vinden van mogelijkheden voor professioneel handelen op het persoonlijke of systeem niveau.</p> <p>Ondersteuning bij het vinden van een oplossing op het persoonlijke of systeem niveau.</p> <p>Aanbieden van specifieke “tools “ voor het verwerken van belemmeringen, beperkingen en weerstand.</p>
Faciliteren van leren	Kennis over leertheorieën en neurowetenschappen.	<p>Ondersteunen en uitlokken van leerprocessen.</p> <p>Omgaan met de verschillende leerstijlen van supervisanten/coachees</p>	<p>Bevorderen en omarmen van nieuwe manieren van leren.</p> <p>Toezicht op de leer fases van de supervisanten/coachees, professionele groei en reflectiviteit.</p> <p>Stimuleren van reflectie over de leerstijlen van de supervisanten/coachees.</p> <p>Hanteren van de dynamiek van leerprocessen binnen het contractuele raamwerk en de supervisie/coaching relatie.</p>



Funded by the European Commission - March 2015



Professionele communicatie

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
<p>Professioneel gebruik van de eigen communicatie stijl.</p>	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatiestijlen en theorieën (bijvoorbeeld fenomenologische, cybernetische, sociaal-sociologische, kritische); • De invloed van de verbale en non-verbale communicatiestijl van een supervisor/coach op de supervisie relatie; • Macht kwesties in het communicatie proces. 	<p>Theoretische kennis als kader gebruiken als basis voor de beoordeling van de eigen communicatiestijl en de gevolgen ervan voor de supervisie/ coaching relatie.</p> <p>Reflecteren op de eigen communicatiestijl en het identificeren van tekortkomingen in de kennis over communicatie, vaardigheden en houdingen.</p> <p>Zelf de veranderingen van de eigen communicatiepatronen monitoren.</p>	<p>Afstemmen van de eigen communicatiestijl op de behoeften en kwetsbaarheden van supervisanten/ coachees.</p> <p>Omgaan met en balanceren van de machtsverhoudingen binnen de communicatie tijdens supervisie/ coaching.</p> <p>Observeren wanneer en hoe communicatiepatronen veranderen.</p> <p>De eigen persoonlijke communicatiestijl gebruiken als instrument voor de bevordering van het supervisie/ coaching proces.</p> <p>Vroege signalen van discrepantie tussen de eigen communicatiestijl en de behoeften van supervisanten/ coachees herkennen.</p>
<p>Managen van het communicatie proces.</p>	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De verschillende communicatie vaardigheden en niveaus; • De relatie tussen communicatie processen en de context; • Aspecten en functie van communicatie in het supervisie/ coaching proces; • Het verschil tussen basis, gevorderd en 	<p>Observeren en begeleiden van het communicatie proces.</p> <p>Herkennen van de communicatiestijl en vaardigheden van de supervisanten/coachees.</p> <p>Bewust, adequaat en tijdig gebruik van basis (bijvoorbeeld waarnemen, luisteren, stellen van vragen) en complexe communicatie vaardigheden (bijvoorbeeld feedback,</p>	<p>Efficiënt begeleiden van en rolmodel zijn tijdens de communicatie in het supervisie/coaching proces.</p> <p>Ondersteunen van supervisanten/ coachees bij de bewustwording van de eigen communicatie stijlen en vaardigheden.</p> <p>Ondersteunen van supervisanten/ coachees bij het analyseren en aanpassen van de eigen communicatie stijl en patronen</p>

	<p>complexe communicatie vaardigheden;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialoog als een manier van heretiketteren van de betekenissen binnen communicatie. 	<p>confrontatie) ter bevordering van de professionele ontwikkeling van de supervisanten/coachees.</p> <p>Beheersen van metacommunicatie.</p>	<p>Integreren van de informatie die tevoorschijn komt uit de verbale en non-verbale aspecten van de communicatie tussen supervisor/ coach en de supervisanten/coachees.</p> <p>Dialoog gebruiken als instrument, om samen te kijken naar de gevolgen voor het professionele gedrag.</p> <p>Bewust, adequaat en op het juiste moment reageren op uitingen van inhouds- en betrekkningsniveau.</p> <p>Meta communiceren over de begeleidingsrelatie.</p>
--	---	--	--

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
<p>Managen van de communicatie tussen de persoon, het werk en de organisatie.</p>	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie, kenmerken en obstakels voor efficiënte communicatie binnen organisaties; • De formele en informele communicatie kanalen in organisaties. 	<p>Analyseren van formele en informele communicatie processen binnen organisaties.</p> <p>Analyseren van de interactie in de communicatie tussen de persoon, het werk en de organisatie.</p>	<p>Hanteren van communicatieve kwesties, gericht op de interactie tussen de persoon, het werk en de organisatie.</p> <p>Ondersteunen van supervisanten/ coachees bij het analyseren van hun eigen communicatie stijlen en patronen binnen de context van de organisatie.</p> <p>Ondersteunen van supervisanten/ coachees in het toepassen van hun communicatieve vaardigheden binnen de context van hun werk.</p>
<p>Managen van spanningen, storingen en conflicten.</p>	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflict theorieën; • Conflict management en gerelateerde communicatie patronen. 	<p>In een vroeg stadium herkennen van spanningen en conflicten.</p> <p>Hanteren van mate van escalatie bij een conflict.</p> <p>De spanning en het conflict bespreekbaar maken.</p> <p>Herkennen van conflict patronen, zowel op persoonlijk niveau als bij de interactie tussen de persoon, het werk en de organisatie.</p>	<p>Anticiperen op en omgaan met spanningen en conflicten.</p> <p>Herkennen van de mate van escalatie bij een conflict en aan de hand daarvan interveniëren.</p> <p>Omgaan met verschillen via dialoog.</p> <p>Sensitief omgaan met obstakels, meningsverschillen en weerstand, indien nodig op een confronterende manier.</p> <p>Tijdens alle fases van het conflict onpartijdig blijven.</p> <p>Voorwaarden scheppen voor constructieve en creatieve conflictoplossingen, zowel op persoonlijk niveau als op het niveau van interactie tussen persoon, werk en organisatie.</p>

			Werkend aan spanningen en conflicten de bewustwording bevorderen van de oorzaken en het eigen aandeel in de communicatie patronen van de supervisanten/ coachees
--	--	--	--

Hanteren van diversiteit

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Diversiteits bewustzijn.	Kennis over: <ul style="list-style-type: none"> • Hoe normen en vooronderstellingen in het algemeen gedrag beïnvloeden; • De eigen normen en vooronderstellingen. 	Sensitiviteit voor verschillen en hun invloed.	Continu reflecteren op de invloed van de eigen waarden en actie gerichte vooronderstellingen, vooral in vergelijk met anderen. Inschatten van de onderliggende, het gedrag beïnvloedende sociaal-culturele waarden en actie gerichte vooronderstellingen van de supervisanten/coachees.
	Kennis van de sociaal-culturele achtergronden en hun effect op het supervisie/coaching proces.	Vaardigheid om met de gevolgen van sociaal-culturele achtergronden om te gaan.	Kennis en beheersing van interventies, die vertoond gedrag en perspectief bevragen Bevragen en onderzoeken van stereotypering van taken en verantwoordelijkheden in persoonlijke en professionele interactie.

<p>Managen van macht, hiërarchie en discriminatie.</p>	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gender theorieën. • culturele theorieën. • Intersectionaliteit (kruispuntdenken). 	<p>Weten hoe stereotypering en discriminatie zich voordoen in de communicatie.</p> <p>Nieuwe handelingsperspectieven ontameren.</p>	<p>Stereotypering herkennen en verbinden aan concreet gedrag.</p> <p>Boven tafel krijgen van machtsprocessen en de verdeling van middelen op zo'n wijze, dat het de vaardigheden van de supervisanten/coachees om hiermee om te gaan vergroot.</p> <p>Realiseren wanneer iemand dreigt te worden uitgesloten en het gebruik van interventies die dit tegengaan.</p> <p>Ontwikkelen van gender en diversiteit competenties bij de supervisanten/coachees.</p>
	<p>Basis kennis over de gevolgen van tweetaligheid/tweede taal.</p>	<p>Hanteren van de effecten van tweetaligheid voor het supervisie/coaching proces.</p>	<p>Flexibel aansluiten bij de verschillende taalniveaus en spreekstijlen.</p>

Beheersen van settings, technieken en methoden.

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Handelen in verschillende settings	<p>Kennis over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karakteristieken van de verschillende settings; • De implicaties daarvan en; • Het hanteren daarvan. <p>Kennis over de vormen van professionele begeleiding (psychotherapie, organisatiekunde, management consultancy etc.).</p>	<p>Stellen van grenzen.</p> <p>Samenwerken met andere vormen.</p> <p>Opbouwen van dyadische processen.</p> <p>Bouwen van groepsprocessen.</p> <p>Bouwen van team processen.</p> <p>Bouwen aan organisatie processen.</p> <p>Bouwen aan “blended” leren.</p>	<p>Analyseren of de behoeftes van supervisanten/teams/organisaties behaald worden binnen de supervisie en zo nodig daarbij wel aansluitende vormen adviseren.</p> <p>Zaken, die niet in het supervisie proces thuishoren, niet negeren noch daarop focussen.</p>
		Handelen in een dyadische setting	<p>Het verschil bij overeenkomsten tussen twee, drie of vier personen en de gevolgen daarvan op het supervisie proces hanteren.</p> <p>Reageren op de hier en nu situatie van de supervisanten/coachees zonder het doel en de behoeften uit het oog te verliezen.</p> <p>Voortdurend inschatten van het lopende processen nagaan of de gekozen werkwijze nog steeds overeenkomt met de afgesproken doelstellingen.</p>
		Handelen in groepen.	<p>Kennen en omgaan met de karakteristiek van groepsprocessen.</p> <p>Werken met het specifieke groepsproces.</p> <p>Gebruik maken van het groepsproces om de afgesproken doelen te behalen.</p>

		<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
		Handelen in teamsettings.	<p>Kennen en omgaan met de karakteristieken van teams en teamprocessen.</p> <p>Kennen, omgaan en rekening houden met de taken van teams binnen een organisatie.</p> <p>Besluiten, binnen de gecontracteerde afspraken of de teamleider wel of niet aanwezig moet zijn bij teamsupervisie.</p>
		Handelen binnen een organisatorische context.	Organisatorische aspecten integreren in het proces; met name die problemen die het vaakst ontstaan, zoals autoriteit, dienstbaarheid en concurrentie.
		Gebruik van “blended” leren.	Doelmatig gebruik van nieuwe communicatie vormen én face-to-face contact mogelijkheden.

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
Gebruik van methoden en technieken.	<p>Kennis over de verschillende methoden en technieken.</p> <p>Kennis over interventie theorieën.</p>	<p>Beheersen van verschillende methoden en technieken.</p> <p>Een duidelijk, op theorie gebaseerd, begrip hoe gebruik te maken van deze methoden.</p>	<p>Gebruik van methoden en technieken in een specifieke context.</p> <p>Ingrijpen door af te stemmen op zowel de theoretische basis als de individuele zaken en momenten.</p>
		<p>Professionele feedback geven.</p>	<p>Het verstrekken van informatie (feedback)aan de ander over de indruk die iemands gedrag maakt.</p> <p>De feedbackregels flexibel gebruiken aan de hand van de behoeften of omstandigheden van de supervisant/coachee.</p> <p>Het denken en gedrag van de supervisant/coachee versterken en uitdagen.</p> <p>Stimuleren van het samenwerkingsproces bij groepen en teams door het introduceren van feedback.</p>
		<p>Focussen op problemen.</p>	<p>Herkennen wanneer een spelend probleem voortdurend verwarring en spanning veroorzaakt.</p> <p>Ondersteunen van de supervisanten/ coachees om van een afstand en op een nieuwe manier naar een probleem te kijken</p> <p>Ondersteunen van de supervisanten/ coachees om woorden en inzichten om te zetten in nieuw en onbekend handelen.</p>

<i>Competentie</i>	<i>Kennis</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Performance</i>
		Het supervisie/ coaching proces aansturen.	Bewust inzetten van alle methodes om het proces zo te structureren dat de afgesproken doelen bereikt worden.
		Stimuleren van reflectie	Stimuleren van de supervisanten/ coachees om hun ervaringen, gedachten en overtuigingen te verwoorden. Besluiten om te reflecteren op de inhoud, het proces, of de manier van reflecteren (meta-reflectie). De supervisanten/coachees aanmoedigen om te overwegen hun persoonlijke emotionele situatie en gedragsaspecten te onderzoeken. Supervisanten/coachees ondersteunen bij het trekken van hun eigen conclusies over welke veranderingen nodig zijn om de gewenste resultaten in de toekomst te bereiken.
		Gebruik van empathie.	Het herkennen van de emotionele staat van de supervisor, Onderscheiden van de eigen emotionele respons als supervisor/ coach en die van de supervisanten/ coachees. Professioneel omgaan met (tegen)overdracht en de eigen vooringenomenheid.
		Toepassen van de professionele dialoog	Respect tonen voor de manier waarop een persoon de realiteit ervaart. Tonen van oprechte interesse en het bevorderen van wederzijds begrip. Gebruik maken van creatieve werkwijzen om het begrip bij de supervisanten/coachees van de situatie waarin deze zich bevinden

			te bevorderen.
--	--	--	----------------

Competenties

(Refererend aan de ECVision begrippenlijst voor Supervisie & Coaching)

Bewerkstelligen van meerwaarde voor organisaties

Op organisatorisch niveau leidt supervisie/coaching tot betere professionele prestaties binnen de organisatie door:

- Verhelderen van functies en rollen;
- Effectief omgaan met spanningen en tegenstellingen;
- Preventie en vermindering van stress en burn-out;
- Verkrijgen van nieuwe inzichten;
- Ondersteunen van professionele processen op alle hiërarchische niveaus en voor alle leden.

Hierdoor ondersteunt supervisie/coaching het verbeteren van de professionele prestaties van de organisatie en functioneert als een integraal onderdeel van kwaliteitsmanagement en als verander management.

Tolerantie voor ambiguïteit.

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.

Verbeterde professionele performance

Dit houdt een verandering in denken en handelen van de supervisanten/coachees in en heeft ook gevolgen voor de professionele en soms zelfs persoonlijke omgeving van de supervisanten/coachees.

De opbrengst van supervisie of coaching zou een nieuw creatief element moeten zijn, dat het werk zal sturen en verrijken. Het is mogelijk dat hierdoor nieuwe vraagstellingen naar boven komen.

Een stabiele begeleidingsrelatie creëren

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.

Veranderen

Richten op de mogelijke veranderingen bij een supervisant/team/organisatie binnen het supervisie proces. Dit kan zowel een verandering van perspectief als een verandering van houding of gedrag zijn.

Communicatie

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

Conflict Management

Door het inschatten van en het reflecteren op conflicten en tegenstellingen vanuit verschillende perspectieven en door te experimenteren met nieuw gedrag, ontwikkelen mensen effectievere coping strategieën.

Contracteren

Door de verwachtingen van de deelnemers te identificeren en te verbinden aan het contract kan gemeten worden of de supervisie werkt. Het methodische raamwerk is de basis van het supervisieproces. Het contract kan dyadisch – wanneer een persoon individuele supervisie/coaching aanvraagt of - triangulair – tussen de organisatie van de supervisanten/coachees, de supervisanten/coachees en de supervisor/coach zijn, wanneer een supervisie/coaching plaatsvindt binnen die context en op verzoek van de organisatie.

Een contract wordt overeengekomen tussen de twee relevante deelnemers (supervisor/coach/supervisanten/coachees en organisatie). Afspraken worden gemaakt afhankelijk van de verschillende rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen van de deelnemers, financiële condities, geheimhouding, relevante organisatorische aspecten, evaluaties en resultaten. Het contract scheidt, via duidelijke werkafspraken, een kader voor de supervisie/coaching relatie en is de basis van de kwaliteitsbewaking.

Dialog

Het narratieve concept van reflectie waarbinnen taal een centrale rol speelt. Het is een gesprek tussen twee gelijke deelnemers: 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 het begin van de probleemoplossing.

Er zijn verschillende creatieve manieren om de dialoog te faciliteren.

Diversiteits bewustzijn

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 van, reflecteren op en beheersen van machtsprocessen en de verdeling van middelen op een manier die de mogelijkheden van supervisanten/coachees om hiermee om te gaan vergroot.

Ethiek

In het omgaan met macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid behouden supervisors en coaches hun persoonlijke en professionele integriteit, door zichzelf autonoom te positioneren met betrekking tot componenten van het arbeidsethos, cliënten en collega's. Supervisors 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 supervisors en coaches. Ze onderhouden hun vaardigheden en kennis (permanente educatie), zijn betrouwbare vertegenwoordigers van het vak dat zij uitoefenen en ondersteunen het leerproces van de supervisanten en coachees zo effectief mogelijk.

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

Evaluatie

Evaluatie, als een systematisch methodologisch middel, is een integraal en geïntegreerd onderdeel van het supervisie/coaching proces, dat voortdurend in alle ontwikkelingsstadia 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.

Feedback

Feedback is het (terug)geven van informatie aan de andere persoon 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 daarbij wordt het samenwerkingsproces bevorderd.

Probleemgerichtheid

Problemen worden onderverdeeld in deelproblemen om ze concreter en zichtbaar te maken. Het wordt gebruikt wanneer een actueel probleem onoverzichtelijk en derhalve stressvol is. Het

geeft de supervisanten de mogelijkheid om afstand te nemen van het probleem en er vanuit een nieuw perspectief naar te kijken.

Functie en rol

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

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

Andere benaderingen gebruiken functie en rol min of meer als synoniemen. Overigens, supervisie en coaching verhelderen zowel de formele activiteiten (functies) die afgesproken en gecommuniceerd zijn op organisatie niveau, als de rollen, in de betekenis van gedragspatronen van degenen die de functies uitvoeren.

Groepssupervisie/coaching

Supervisie/coaching 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. Er bestaan verschillen werkwijzen betreffende het gewenste aantal supervisanten/coachees, de frequentie van de bijeenkomsten, het aantal en de tijd daartussen.

Interactief proces

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.

Integratie theorie en praktijk

De supervisants of coachees' 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. Het nieuwe gedrag wordt een onderdeel van de persoonlijke identiteit.

Leidinggeven en management

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

Leren

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 of kennis, welke 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 door de supervisor/coach er aspecten van dit gedrag geïntegreerd worden in het eigen gedrag van de supervisanten/coachees.

Methoden en technieken

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.

Proces ontwerp

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

Organisatie

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.

Bedrijfssupervisie/organisatie coaching

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

Het is duidelijk 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.

Professionele ontwikkeling

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

Kwaliteitsontwikkeling

Een continu en doelgericht proces om de eigen professionele vaardigheden en capaciteiten te onderhouden. Onderdeel daarvan is de zorg voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling en bijdragen aan het beroepsdomein.

Wederkerigheid

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 een situatie.

Reflectie

De eigen ervaringen, gevoelens, gedachten en overtuigingen observeren en 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 in te nemen 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 de 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.

Nieuwe communicatiemiddelen in supervisie/coaching

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

Setting

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

Individuele supervisie/coaching

Dyadische vorm van supervisie, één supervisor en één supervisant

De aanpakken verschillen wat betreft hoeveelheid, interval en het aantal bijeenkomsten. Soms vindt er maar één bijeenkomst plaats; andere benaderingswijzen hebben hierover duidelijke minimum afspraken over bijeenkomsten en planning.

Teamsupervisie/coaching

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. De tijdsduur kan verschillen van één dag tot verscheidene bijeenkomsten gedurende een langere periode.

Gebruik van empathie

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 supervisant. Het bewust zijn van (tegen) overdracht en de eigen zorgen is de volgende stap in het geven van feedback aan de supervisanten en zo bij te dragen aan het ontwikkelingsproces.