



# **EMCC QUADRO (STRUTTURA) COMPETENZE Versione Italiana Gennaio 2023**

Settembre 2015

Le informazioni e la proprietà intellettuale di EMCC contenuti in questo documento sono confidenziali e non possono essere copiate, rivelate e discusse in alcuna forma senza previo consenso di EMCC. Tutti i diritti sono riservati.

## SCOPO

L'obiettivo del "quadro delle competenze" EMCC è di fornire una descrizione dei quattro livelli di competenze del mentor/coach per valutarne il livello di sviluppo personale raggiunto e per aiutare i fornitori di servizi di formazione a misurare l'efficacia dei loro programmi attraverso la performance dei partecipanti ai corsi come coach/mentor. Gli indicatori dei livelli di competenze sono esempio dei principi e comportamenti tipici della professione di coaching, valutati secondo otto categorie di competenze. Il quadro delle competenze fornisce inoltre uno strumento che consente a un valutatore esperto di:

- Valutare i comportamenti di un mentor/coach
- Classificare i livelli a cui i mentor/coach operano (descrittori dei livelli di EIA)
- Classificare i livelli raggiunti da chi segue un percorso di formazione mentoring/coaching (descrittori dei livelli di EQA)

Preparato per EMCC International da:

Gunilla Abrahamsson, Nadine Hemmer, Marialexia Margariti, Michel Moral, Ana Oliveira Pinto, Ned Skelton, Anita van Vlerken.

## I quattro livelli di qualifica di mentoring/coaching condivisi da EQA e EIA

### Descrittori dei livelli EQA

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<p>Per chi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desidera capire cos'è l'attività professionale del mentoring/coaching ed averne le principali abilità.</li> <li>■ Verosimilmente lavora con altri, utilizza conversazioni ispirate al mentoring/coaching per supportare e incoraggiare lo sviluppo di nuove abilità e performance.</li> <li>■ Desidera utilizzare l'approccio di mentoring/coaching e capire chiaramente come integrarli nel suo settore/ruolo di competenza.</li> </ul>	<p>Per chi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lavora con un ruolo interno di mentor/coach, utilizza il mentoring/coaching come una parte del suo lavoro principale oppure inizia con un ruolo di mentor/coach esterno.</li> <li>■ Verosimilmente lavora con un limitato numero di clienti/contesti e nella propria area di competenza per migliorare la performance, costruire la fiducia del cliente e potenziare le sue capacità.</li> <li>■ In generale, è capace di utilizzare un numero limitato di modelli, strumenti e processi.</li> </ul>	<p>Per chi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sviluppa l'attività professionale come mentor/coach e può attingere a una gamma di modelli e strutture.</li> <li>■ Sta già lavorando o desidera lavorare con un numero cospicuo di clienti, contesti e organizzazioni.</li> <li>■ Si pone l'obiettivo di sviluppare le proprie capacità per raggiungere una crescita professionale, gestendo relazioni sempre più complesse ed impegnative, spesso in un contesto ambiguo e in continuo cambiamento.</li> </ul>	<p>Per chi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Svolge l'attività professionale come mentor/coach e sviluppa il suo approccio con coerenza, utilizzando una vasta gamma di modelli e processi.</li> <li>■ Sta già o vorrebbe lavorare con una vasta gamma di clienti, contesti e organizzazioni.</li> </ul>

## Descrittori dei livelli EIA

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individui che hanno una comprensione dell'attività professionale del mentoring/coaching e che hanno le abilità fondamentali del mentoring/coaching.</li> <li>■ Verosimilmente lavoreranno con gli altri, utilizzando conversazioni di mentoring/coaching per supportare e incoraggiare lo sviluppo di abilità e performance.</li> <li>■ Individui che usano un approccio mentoring/coaching nel loro settore/ruolo professionale e capiscono chiaramente come il loro ruolo di mentor/coach si integra con la loro vocazione professionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mentors/coaches che potrebbero già lavorare come mentor/coach interni e utilizzare il mentoring/coaching come una parte significativa della loro principale attività o iniziando un percorso di mentor/coach esterno.</li> <li>■ Verosimilmente lavorano già con un numero limitato di clienti o contesti e possibilmente nella loro area di competenza professionale per migliorare la performance, costruire la fiducia del cliente e potenziare le proprie capacità.</li> <li>■ Il metodo di lavoro tipicamente richiede l'utilizzo di un modello coerente basato su uno o più modelli esistenti.</li> <li>■ Utilizza la pratica riflessiva di supervisione per identificare i punti salienti degli aspetti sensoriali nella interazione con i loro clienti, per identificare, valutare ed implementare dei cambiamenti specifici nella loro attività professionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mentor e coach professionale che accede ad un vasto repertorio di modelli e strutture che collega/integra con nuove idee nel suo approccio specifico.</li> <li>■ Considerato un modello di riferimento per una buona pratica professionale.</li> <li>■ Lavora molto probabilmente con un certo numero di clienti, contesti ed organizzazioni.</li> <li>■ Il punto focale del suo lavoro è lo sviluppo di competenze/capacità per la propria crescita professionale, gestendo relazioni complesse e sfidanti in contesti ambigui e in continuo cambiamento.</li> <li>■ Verosimilmente lavora con fluidità, su una varietà e spesso una complessità di problematiche/sfide del cliente in contesti che richiedono molto impegno.</li> <li>■ Utilizza la pratica riflessiva della supervisione per identificare i punti salienti nelle interazioni con i clienti e nella loro pratica professionale, i dettagli sensoriali, per identificare, implementare e valutare dei cambiamenti specifici di comportamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mentor/coach esperto e con elevate esperienze professionali in grado di creare un proprio approccio innovativo, basato su una valutazione critica di una vasta gamma di modelli e strutture.</li> <li>■ Verosimilmente lavora con clienti per cui utilizza le abilità e competenze in modo flessibile per ampliare la visione dei clienti al di là /oltre le sfide attuali e perciò anche potenziare il loro apprendimento e sviluppo professionale e personale.</li> <li>■ Il metodo di lavoro richiede tipicamente la creazione di approcci innovativi personalizzati/su misura per ogni cliente.</li> <li>■ Contribuisce attivamente al professionalismo/professionalità e all'evoluzione del business del mentoring/coaching. I contributi potrebbero includere/essere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo sviluppo di nuovi modelli e strumenti</li> <li>• Pubblicazioni sulla professione</li> <li>• Supervisione di mentors and coaches a pari livello di professionalità</li> <li>• Formazione di mentors e coaches</li> <li>• Sviluppo di lavoro come ente riconosciuto della professione di mentoring/coaching</li> </ul> </li> <li>■ Uso della pratica riflessiva della supervisione per identificare i punti</li> </ul>

			<p>salienti dei clienti e colleghi di mentoring/coaching, con una analisi sensoriale (dettagliata), per identificare, implementare e valutare cambiamenti di comportamento specifici nella loro pratica che possano essere condivisi come potenziali miglioramenti nel processo/nella pratica di coaching/mentoring.</p>
--	--	--	--

## Le otto categorie di competenze di mentoring e coaching

### 1. Comprensione di sé stessi

Dimostrare di essere consapevoli dei propri valori, opinioni e comportamenti; riconoscere/rendersi conto di come questi influenzano la propria attività e usare questa auto-consapevolezza per gestire la propria efficacia nel raggiungere gli obiettivi del cliente e, quando rilevante, quelli dello sponsor.

### 2. Impegno a sviluppare le proprie abilità/capacità

Esplorare e migliorare il livello delle proprie attività e mantenere elevata la reputazione della professione.

### 3. Gestione del contratto

Stabilire e mantenere le aspettative e rispettare i limiti del contratto di mentoring/coaching con il cliente e, quando appropriato, con lo sponsor.

### 4. Costruzione della relazione

Utilizzare tutte le proprie competenze per costruire e mantenere una relazione efficace con il cliente e, per quando appropriato, con lo sponsor.

### 5. Facilitazione della visione e apprendimento

Lavorare con il cliente e lo sponsor per rendere effettivi visione e apprendimento.

### 6. Orientamento all'azione e al risultato

Usare approcci e abilità/competenze per supportare il cliente nella realizzazione dei cambiamenti desiderati.

### 7. Utilizzo di modelli e tecniche

Applicare modelli e strumenti, tecniche ed idee a partire dalle capacità fondamentali di comunicazione per realizzare visione e apprendimento.

### 8. Valutazione

Raccogliere informazioni sulla efficacia della propria attività e contribuire a sviluppare e consolidare una cultura di valutazione dei risultati.

## Indicatori di Competenze

Le tabelle (qui sotto riportate) illustrano gli **Indicatori di Capacità** (CIs - Capacity Indicators) per ognuna delle otto categorie di competenze e i quattro livelli di mentoring/coaching.

Questo documento delinea le otto competenze identificate da EMCC per una buona pratica professionale del mentoring e coaching che sono supportate dagli indicatori di capacità (CIs - Capacity Indicators). Si può notare che i CIs sono intesi solo come una guida. L'equivalenza è il principio su cui si basa EMCC, ovvero ogni mentor o coach lavora per uno specifico livello di accreditamento. I CIs sono indicativi del tipo di attività di mentoring/coaching che il professionista dovrebbe svolgere a quel livello. Di conseguenza, non è richiesto di evidenziare ogni singolo livello CI nel processo di accreditamento.

I principi di progressione utilizzati dovrebbero descrivere una conoscenza più ampia e approfondita all'incrementare del livello, come ad esempio: una maggiore sintesi di idee; una abilità di elaborare/evocare delle conoscenze più significanti; l'efficienza nel lavorare con un numero crescente di complessità di problematiche e contesti, e, ai livelli più elevati, la creazione di un approccio personale coerente al mentoring/coaching.

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<p><b>Comprensione di sé stessi</b></p> <p>Dimostra una consapevolezza dei propri valori, convinzioni e comportamenti, riconoscendo l'impatto che questi possono avere sulla propria professione. Usa questa consapevolezza di sé per gestire in modo efficace gli incontri con i clienti e, quando rilevante, gli obiettivi dello sponsor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ha un comportamento/atteggiamento che facilita il processo di mentoring/ coaching (1)</li> <li>■ È in grado di gestire questioni di diversità nella propria attività di mentoring/coaching. (2)</li> <li>■ Comunica in modo efficace i propri valori, opinioni e attitudini che guidano l'attività professionale di mentor/coach. (3)</li> <li>■ Ha un comportamento/atteggiamento in linea/coerente con i propri valori e opinioni. (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sviluppa la comprensione di sé basata su un modello consolidato di comportamento (umano) e su una riflessione rigorosa nella propria attività professionale. (31)</li> <li>■ Identifica quando i suoi processi psicologici interferiscono con il lavoro sui clienti e adatta il proprio comportamento di conseguenza. (32)</li> <li>■ Risponde con empatia alle emozioni del cliente senza esserne coinvolto emotivamente a sua volta. (33)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sviluppa una ulteriore comprensione di sé basata su una gamma di modelli teorici e input strutturati che derivano da risorse esterne, utilizzando una rigorosa riflessione sulla propria esperienza e pratica. (73)</li> <li>■ Gestisce proattivamente il proprio stato dell' "esserci" per adattarsi alle esigenze del cliente. (74)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sintetizza le conoscenze che derivano da una vasta esplorazione di modelli teorici ed esperienze personali. (99)</li> <li>■ Riflette su ogni singolo momento di interazione e coaching con il cliente, in modo totalmente consapevole. (100)</li> <li>■ Riflette in modo critico sui paradigmi del practitioner e l'impatto che hanno sul cliente e il "sistema cliente". (101)</li> </ul>

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<p><b>Impegno a sviluppare le proprie abilità e capacità</b></p> <p>Esplora, migliora gli standard della pratica e mantiene il livello di reputazione della professione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mette in pratica e valuta le sue abilità di mentoring/coaching. (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dimostra un impegno allo sviluppo personale attraverso azioni intenzionali/consapevoli e la pratica riflessiva. (34)</li> <li>■ Partecipa a sessioni regolari di supervisione per sviluppare la propria attività professionale. (35)</li> <li>■ Valuta l'efficacia della supervisione. (36)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rivede, riflette e aggiorna continuamente le opinioni personali, atteggiamenti e abilità per migliorarsi come mentor/coach. (75)</li> <li>■ Identifica proattivamente delle lacune nelle proprie abilità, conoscenze e atteggiamenti e usa un processo strutturato per andare incontro ai propri bisogni di apprendimento. (76)</li> <li>■ Seleziona temi rilevanti, idee e modelli per esplorare e sviluppare la propria pratica. (77)</li> <li>■ Trasforma e trasferisce nella pratica nuove conoscenze e valuta gli obiettivi e processi con gli stakeholders. (78)</li> <li>■ Invita a ricevere feedback dai colleghi, dimostrando la sua pratica davanti a loro. (79)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si mantiene aggiornato e valuta la ricerca e il pensiero/la filosofia del mentoring/coaching. (102)</li> </ul>

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<p><b>Gestione del contratto</b></p> <p>Stabilisce e si attiene alle aspettative e ai confini del contratto di mentoring/coaching con il cliente e, quando appropriato, con gli sponsor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spiega al cliente il proprio ruolo nella relazione. (6)</li> <li>■ Spiega i benefici del mentoring/coaching per il cliente e il contesto in cui opera. (7)</li> <li>■ Concorda con il cliente livelli appropriati di confidenzialità e comunicazione a terzi. (8)</li> <li>■ Gestisce la conclusione della conversazione in modo che al cliente sia chiaro il risultato della sessione. (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si attiene al codice etico professionale di EMCC o di uno equivalente. (37)</li> <li>■ Spiega la differenza fra il mentoring/coaching e altre professioni e i rispettivi benefici sia per il cliente, sia per il contesto in cui opera il cliente. (38)</li> <li>■ Stabilisce e gestisce un contratto chiaro e trasparente per il mentoring/coaching con il cliente, e con gli altri stakeholders, quando ciò è rilevante. (39)</li> <li>■ Concorda uno schema per la pianificazione delle attività, definendo quando, dove, durata e frequenza delle sessioni. (40)</li> <li>■ Descrive al cliente il proprio processo e stile di mentoring/coaching in modo che il cliente sia nelle condizioni di prendere una decisione consapevole per procedere. (41)</li> <li>■ Riconosce i confini delle proprie competenze, suggerisce il bisogno di fare riferimento ad altra figura professionale e possibilmente porta a conclusione il contratto. (42)</li> <li>■ Riconosce quando il cliente non è nelle condizioni di impegnarsi in un percorso di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilisce un contratto di mentoring/coaching con il cliente in circostanze ambigue e di conflitto (e con lo sponsor quando rilevante). (80)</li> <li>■ Identifica i clienti che potrebbero avere un bisogno emotivo o terapeutico che va al di là delle proprie capacità professionali per poter lavorare in sicurezza. (81)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Supporta il cliente nel riferirsi ad agenzie specializzate/fonti quando necessario. (103)</li> <li>■ Riconosce quando un cliente ha un bisogno al di fuori dei confini sicuri e stabiliti a livello contrattuale e agisce di conseguenza in modo appropriato. (104)</li> </ul>

		<p>mentoring/coaching e agisce di conseguenza. (43)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lavora in modo efficace con le preferenze del cliente e, quando rilevante, con le politiche e le procedure dell'organizzazione dello sponsor. (44)</li> <li>■ Gestisce la conclusione del contratto. (45)</li> </ul>		
--	--	---	--	--

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<p><b>Costruzione della relazione</b></p> <p>Costruisce e mantiene in modo competente una relazione efficace con il cliente e con lo sponsor, quando appropriato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spiega come il proprio comportamento può influenzare il processo di mentoring/coaching. (10)</li> <li>■ Tratta tutti con rispetto e preserva la dignità del cliente. (11)</li> <li>■ Descrive e applica almeno una modalità per costruire una buona relazione. (12)</li> <li>■ Utilizza un linguaggio a cui il cliente può relazionarsi. (13)</li> <li>■ Conquista la fiducia del cliente mantenendo gli impegni e un atteggiamento non giudicante. (14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dimostra empatia e un supporto autentico al cliente. (46)</li> <li>■ Si assicura che sia stato stabilito il livello di fiducia richiesto per un mentoring/coaching efficace. (47)</li> <li>■ Riconosce e lavora in modo efficace con gli stati emotivi del cliente. (48)</li> <li>■ Adatta il suo comportamento e linguaggio allo stile del cliente pur mantenendo il senso di "sé". (49)</li> <li>■ Assicura la non dipendenza del cliente dal mentor/coach. (50)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partecipa e lavora con flessibilità con le emozioni, gli stati d'animo, il linguaggio, gli schemi, le opinioni e la comunicazione non verbale del cliente. (82)</li> <li>■ Dimostra un elevato grado di attenzione e reazione al cliente nel "qui e ora" e contemporaneamente è consapevole del lavoro del cliente verso i risultati. (83)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ È capace di descrivere la propria tattica come risposta ai segnali sensoriali dati dal cliente in ogni momento di una conversazione di coaching. (105)</li> </ul>

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<p><b>Facilitazione di apprendimento e intuizioni</b></p> <p>Lavora con il cliente e lo sponsor per favorire apprendimento e intuizioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dimostra che, con una modalità orientata al mentoring e al coaching, le persone possono imparare con autonomia ed efficacia. (15)</li> <li>■ Verifica una comprensione corretta delle problematiche/fattori chiave. (16)</li> <li>■ Usa uno stile di ascolto attivo. (17)</li> <li>■ Spiega i principi di come fare domande efficaci. (18)</li> <li>■ Offre un riscontro/feedback con un approccio utile, accettabile e che abbia un significato per il cliente. (19)</li> <li>■ Offre le proprie idee e prospettive con un approccio che metta il cliente nella condizione di decidere se lavorare o meno con lui/lei. (20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sa cosa può eventualmente ostacolare l'ascolto. (51)</li> <li>■ È attento al tono e modularità oltre che ad un esplicito contenuto di comunicazione. (52)</li> <li>■ Identifica dei modelli/schemi di pensiero e azione del cliente. (53)</li> <li>■ Permette al cliente di fare dei collegamenti fra le proprie sensazioni, i propri comportamenti e la sua performance. (54)</li> <li>■ Usa un gamma di domande per aumentare la consapevolezza. (55)</li> <li>■ Permette al cliente di sviluppare nuove idee. (56)</li> <li>■ Usa le tecniche di feedback e confronto per aiutare il cliente ad acquisire prospettive diverse, mentre mantiene una buona relazione e la responsabilità da parte del cliente di agire. (57)</li> <li>■ Rimane imparziale quando incoraggia il cliente a considerare alternative. (58)</li> <li>■ Usa dei momenti di revisione con il cliente per consolidare una comprensione approfondita e l'impegno all'azione. (59)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilizza una gamma di tecniche per aumentare la consapevolezza, incoraggiare l'esplorazione e approfondire la percezione interiore. (84)</li> <li>■ Utilizza il feedback e il confronto in modo efficace per aumentare la consapevolezza, intuizione e responsabilità di azione. (85)</li> <li>■ Reagisce alla gamma sensoriale completa espressa dal cliente nella sua comunicazione, nel qui ed ora, per indurre possibili aree da investigare. (86)</li> <li>■ È flessibile nell'applicare un vasto repertorio di domande per facilitare l'intuizione/percezione. (87)</li> <li>■ Utilizza il linguaggio per aiutare il cliente a riconsiderare o sfidare l'attuale pensiero e comprensione. (88)</li> <li>■ Utilizza una prospettiva olistica per sviluppare la comprensione e l'intuizione. (89)</li> <li>■ Riconosce le incertezze, possibilità e vincoli del contesto situazionale del cliente e lo aiuta ad apprezzare il loro impatto (90)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Supporta i clienti in modo efficace nella crescita della gamma e della complessità dei suoi bisogni. (106)</li> <li>■ Permette un cambiamento significativo e fondamentale nel modo di pensare e nei comportamenti. (107)</li> <li>■ Adatta approcci/tecniche al momento come risposta alle informazioni date dal cliente, mantenendo l'attenzione sul risultato. (108)</li> </ul>

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<p><b>Orientamento all'azione e al risultato</b></p> <p>Dimostra la conoscenza di approcci e usa le proprie competenze nel supportare il cliente a realizzare i cambiamenti desiderati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Supporta il cliente nel chiarimento e revisione dei risultati desiderati e nella definizione di obiettivi realistici. (21)</li> <li>■ Assicura la congruenza fra gli obiettivi del cliente e il contesto in cui si trova. (22)</li> <li>■ Coinvolge il cliente nell'esplorazione di una gamma di opzioni per il raggiungimento degli obiettivi. (23)</li> <li>■ Si assicura che il cliente scelga le proprie soluzioni. (24)</li> <li>■ Prende e conserva degli appunti appropriati per il tracciamento e la revisione dei progressi del cliente insieme al cliente. (25)</li> <li>■ Si assicura che il cliente lasci la sessione in grado di avanzare con il proprio processo di sviluppo. (26)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assiste il cliente nella pianificazione concreta delle sue azioni, incluso il supporto, l'accesso alle risorse e altre possibilità opportune. (60)</li> <li>■ Aiuta il cliente a sviluppare e identificare le azioni che meglio corrispondono alle loro preferenze personali. (61)</li> <li>■ Si assicura che il cliente prenda la responsabilità per le proprie decisioni, azioni e approcci di apprendimento. (62)</li> <li>■ Aiuta il cliente a identificare gli ostacoli potenziali nel mettere in atto le azioni. (63)</li> <li>■ Descrive e applica almeno un metodo per costruire il suo impegno ai risultati, agli obiettivi e azioni. (64)</li> <li>■ Rivede con il cliente i progressi e il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi e li rivede in modo appropriato. (65)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incoraggia i clienti a esplorare contesti più ampi e l'impatto sui risultati desiderati. (91)</li> <li>■ Attinge a una gamma di tecniche e metodi diversi per facilitare il raggiungimento degli obiettivi. (92)</li> <li>■ Descrive e utilizza una varietà di metodi per costruire l'impegno per i risultati, gli obiettivi e le azioni. (93)</li> <li>■ Aiuta i clienti ad esplorare il loro approccio al cambiamento, promuove la sperimentazione attiva e la scoperta di sé. (94)</li> <li>■ Lavora efficacemente con la resistenza al cambiamento. (95)</li> </ul>	

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<b>Uso di modelli e tecniche</b>  Utilizza modelli e strumenti, tecniche e idee al di là delle capacità basilari di comunicazione in modo da apportare apprendimento e approfondimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizza approcci basati su un modello o struttura di mentoring/coaching. (27)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppa un modello coerente di mentoring/coaching basato su uno o più modelli consolidati. (66)</li> <li>Utilizza una serie di strumenti e tecniche consolidate per supportare il cliente nell'ottenere dei risultati. (67)</li> <li>Utilizza modelli e approcci derivanti dal contesto del cliente. (68)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collega vari modelli e nuove idee nel proprio approccio di mentor/coach e può motivare tale approccio. (96)</li> <li>Applica in profondità conoscenza ed esperienza di modelli, strumenti e tecniche per supportare il cliente nella gestione di sfide specifiche come anche del risultato finale. (97)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimostra un proprio approccio unico al mentoring/ coaching basato su una valutazione critica di modelli accettati e un apprendimento dalla propria attività professionale e supervisione. (109)</li> <li>Concepisce i propri strumenti e sistemi per migliorare l'efficacia (110)</li> </ul>

Competenza	Foundation Indicatori di Competenze	Practitioner Indicatori di Competenze	Senior Practitioner Indicatori di Competenze	Master Practitioner Indicatori di Competenze
<b>Valutazione</b>  Raccoglie informazioni sull'efficacia della propria pratica e contribuisce a stabilire una cultura della valorizzazione dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitora e riflette sull'efficacia del processo completo. (28)</li> <li>Richiede un feedback del cliente sul mentoring/coaching. (29)</li> <li>Riceve e accetta feedback in modo costruttivo/positivo. (30)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizza un processo di feedback formale da parte del cliente. (69)</li> <li>Stabilisce rigorosi processi di valutazione con il cliente e i committenti (se pertinente). (70)</li> <li>Valuta il risultato con il cliente e il committente (se pertinente). (71)</li> <li>Ha processi propri per valutare la sua efficacia come mentor/coach. (72)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valuta in modo critico i diversi approcci di valutazione di mentoring/ coaching. (98)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuisce attivamente a sviluppare conoscenza sulle modalità di valutazione di mentoring/coaching. (111)</li> <li>Utilizza la conoscenza acquisita nel commentare tematiche, tendenze e idee relativi ai processi di valutazione, ai processi di mentoring/coaching e alle tematiche dei clienti. (112)</li> </ul>

--	--	--	--	--