



EMCC COMPETENCE FRAMEWORK V2

September 2015

De informatie in dit document is vertrouwelijk en het intellectuele eigendom van de EMCC. Het is niet toegestaan deze informatie op een of andere wijze te kopiëren, bekend te maken of te bespreken zonder uitdrukkelijke toestemming van de EMCC.
Alle rechten voorbehouden.

DOEL

Dit Competence Framework (competentieraamwerk) heeft als doel het bieden van een beschrijving van een coach/mentor op vier duidelijke ontwikkelingsniveaus. Met behulp hiervan kunnen coaches/mentoren zicht krijgen op hun ontwikkelingsniveau en kunnen opleiders de doelmatigheid van hun opleidingsprogramma evalueren door te kijken hoe hun studenten als coach/mentor functioneren. De competentie-indicatoren zijn voorbeelden van gedrag of principes van het vak coaching die passen in de acht competentiecategorieën. Daarnaast biedt het competentieraamwerk een assessmenthulpmiddel dat een ervaren assessor in staat stelt om:

1. De gedragingen van een coach/mentor te evalueren
2. Het niveau waarop de coach/mentor functioneert in te delen (EIA Niveau Omschrijvingen)
3. Het niveau van een coach/mentor opleiding in te delen (EQA Niveau Omschrijvingen)

Voor EMCC International samengesteld door:
Gunilla Abrahamsson, Nadine Hemmer, Marialexia Margariti, Michel Moral,
Ana Oliviera Pinto, Ned Skelton en Anita van Vlerken.

Vier niveaus van coaching/mentoring accreditatie voor zowel EQA als EIA

EQA Niveau Omschrijvingen

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inzicht willen verkrijgen in het vak coaching/mentoring en de daarvoor relevante basisvaardigheden willen ontwikkelen ■ Vooral zullen gaan coachen om degenen met wie ze (samen)werken te begeleiden en aan te moedigen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen en/of prestaties te leveren ■ Binnen hun eigen werkerrein en rol willen coachen en daarbij helder voor ogen hebben hoe hun rol als coach/mentor past binnen hun andere verantwoordelijkheden. 	<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Werken als interne coach/mentor, of voor wie coachen een onderdeel van hun functie is, dan wel bezig zijn zich te vestigen als zelfstandige (externe) coach ■ Waarschijnlijk met een beperkt aantal soorten cliënten of contexten zullen werken, vooral op het terrein van hun eigen expertise en gericht op het verhogen van prestaties, het opbouwen van vertrouwen en het (verder) ontwikkelen van capaciteiten ■ Een beperkt aantal modellen, technieken en processen toe gaan passen. 	<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Werken als professioneel coach/mentor en in staat zijn om in hun coaching van verschillende modellen en kaders gebruik te maken ■ Met verschillende soorten cliënten, contexten en organisaties werken of willen gaan werken ■ Zich met name willen richten op het creëren van mogelijkheden voor ontwikkeling en groei, het omgaan met complexe en veeleisende relaties en het werken in onduidelijke kaders en veranderingsprocessen. 	<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Werken als professioneel coach/mentor en op basis van een breed scala aan modellen en kaders een eigen samenhangende benadering ontwikkelen ■ Met verschillende soorten cliënten, contexten en organisaties werken of willen werken.

EIA Niveau Omschrijvingen

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inzicht in het vak van coach/mentor hebben en beschikken over de daarvoor vereiste basisvaardigheden ■ Vooral coachen om degenen met wie ze (samen)werken te begeleiden en aan te moedigen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen en/of prestaties te leveren ■ Binnen hun eigen werkerrein en rol willen coachen en daarbij helder voor ogen hebben hoe hun rol als coach/mentor past binnen hun andere verantwoordelijkheden. 	<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Werken als interne coach/mentor, of voor wie coachen een belangrijk onderdeel van hun functie is, dan wel bezig zijn zich te vestigen als zelfstandige (externe) coach ■ Waarschijnlijk met een beperkt aantal soorten cliënten of contexten werken, vooral op het terrein van hun eigen expertise en gericht op het verhogen van prestaties, het opbouwen van vertrouwen en het (verder) ontwikkelen van capaciteiten ■ Werken met een samenhangend model, dat gebaseerd is op een of meerdere erkende modellen ■ Met behulp van supervisie reflecteren op de eigen werkwijze om zo tot in detail zicht te krijgen op opvallende elementen in hun interactie met cliënten met als doel mogelijke gedragsmatige veranderingen in hun werkwijze te kunnen onderkennen, doorvoeren en evalueren. 	<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Werken als zelfstandig coach/mentor en in staat zijn om in hun coaching verschillende modellen en kaders te integreren en deze met nieuwe ideeën te verrijken ■ Een rolmodel zijn voor goede manieren van werken. ■ Waarschijnlijk met verschillende soorten cliënten, contexten en organisaties werken ■ Zich met name richten op het creëren van ruimte voor ontwikkeling en groei, het omgaan met complexe en veeleisende relaties en het werken in onduidelijke kaders en veranderingsprocessen ■ In staat zijn om op een vloeiende manier, in het hier en nu, te werken met uiteenlopende en vaak complexe vraagstukken in veeleisende contexten ■ Met behulp van supervisie reflecteren op de eigen werkwijze om zo tot in detail zicht te krijgen op opvallende elementen in hun interactie met cliënten en hun manier van werken in het algemeen met als doel mogelijke gedragsmatige veranderingen in hun werkwijze te kunnen onderkennen, doorvoeren en evalueren. 	<p>Bestemd voor degenen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Werken als professioneel, ervaren en expert coach/mentor met een eigen vernieuwende benadering op basis van kritische evaluatie van een breed scala aan modellen en kaders ■ Hun vaardigheden/ervaring flexibel in hun werk toepassen om het perspectief van hun cliënten te verruimen tot voorbij de kwestie/context die speelt en zo hun leer- en ontwikkelingsproces verbreden ■ Werken met een vernieuwende aanpak specifiek gericht op de behoeften van elke cliënt ■ Actief bijdraagt aan de professionalisering en ontwikkeling van het vak coach/mentor door bijv.: <ul style="list-style-type: none"> - modellen en instrumenten te ontwikkelen, - over het vak te publiceren, - andere coaches supervisie te geven of op te leiden - bij te dragen aan de ontwikkeling van het werk van een erkende beroepsorganisatie voor coaching/mentoring ■ Met behulp van supervisie reflecteren op de eigen werkwijze om zo tot in detail zicht te krijgen op opvallende elementen in hun interactie met cliënten en hun manier van werken in het algemeen met als doel mogelijke gedragsmatige veranderingen in hun werkwijze te kunnen onderkennen, doorvoeren en evalueren en deze ook als mogelijke verbeteringen in het proces van coachen met anderen kunnen delen.

Acht competentie categorieën voor mentoring/coaching

1. Zelfinzicht

Laat zien zich bewust te zijn van eigen waarden, overtuigingen en gedrag, heeft zicht op de wijze waarop deze de manier van coachen beïnvloeden en gebruikt dit zelfinzicht om de doelstellingen van de cliënten en, waar van toepassing, de opdrachtgever op een zo effectief mogelijke manier te realiseren

2. Gerichtheid op zelfontwikkeling

Onderzoekt en verbetert het eigen niveau van werken en houdt de reputatie van het vak hoog

3. Omgaan met de coachovereenkomst

Stelt de verwachtingen en de grenzen van de coachovereenkomst met de cliënt en, waar van toepassing, met de opdrachtgever vast en leeft deze na

4. Vormgeven van de coachrelatie

Bouwt vaardig een vruchtbare relatie op met de cliënt en, waar van toepassing, met de opdrachtgever

5. Stelt de cliënt in staat inzicht te verkrijgen en te leren

Werkt zodanig met de cliënt en de opdrachtgever dat er inzicht wordt ontwikkeld en wordt geleerd

6. Doel- en actiegerichtheid

Laat zien hoe hij werkt en zet zijn vaardigheden in om de cliënt te ondersteunen bij het realiseren van de veranderingen die deze wenst

7. Gebruik van modellen en technieken

Past modellen, hulpmiddelen, technieken en ideeën toe die verder gaan dan de basis communicatievaardigheden om ervoor te zorgen dat er inzicht ontstaat en geleerd wordt

8. Evalueren

Verzamelt informatie over de effectiviteit van zijn/haar werkwijze en levert een bijdrage aan het tot stand komen van een cultuur waarin resultaten worden geëvalueerd

Vaardigheidsindicatoren

In de tabel op de volgende pagina's staan de vaardigheidsindicatoren (VI's) voor elk van de acht competentie categorieën voor coaching/mentoring waarop de VI van toepassing is.

Dit document toont de acht competenties die de EMCC onderkent voor een goede coaching/mentoring werkwijze. Deze competenties worden ondersteund door vaardigheidsindicatoren (VI's). Het is goed om te weten dat VI's slechts als een richtsnoer bedoeld zijn. Het is niet strikt noodzakelijk dat in een aanvraag voor accreditatie aan iedere VI aandacht wordt besteed. EMCC werkt met het 'equivalentie principe', wat wil zeggen dat iedere coach/mentor op een bepaald accreditatieniveau werkt en dat de VI's een aanduiding zijn van het soort coaching/mentoring dat op dat niveau van de coach/mentor wordt vereist. Het is daarom niet nodig dat bij een accreditatieaanvraag elke afzonderlijke VI wordt aangetoond.

De bij de opeenvolgende niveaus gehanteerde principes zijn: op elk 'hoger' niveau behoren de VI's ook een grotere breedte en diepgang van kennis aan te geven: meer samenhang van ideeën, meer waardevolle inzichten tot stand kunnen brengen, met toenemend complexe kwesties en contexten effectief kunnen omgaan en – op de hogere niveaus – de vorming van een samenhangende eigen benadering van coaching/mentoring.

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
1. Zelfinzicht Laat zien zich bewust te zijn van eigen waarden, overtuigingen en gedrag, heeft zicht op de wijze waarop deze de ontwikkeling van het coachen beïnvloeden en zet dit zelfinzicht in om de doelstellingen van de cliënten en, waar van toepassing, de opdrachtgever op een zo effectief mogelijke manier te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gedraagt zich zodanig dat het coaching/mentoring proces zich zo goed mogelijk kan voltrekken (1) ■ Is als coach/mentor in staat om te gaan met culturele, religieuze en sekseverschillen (2) ■ Communiceert effectief over eigen waarden, overtuigingen en houdingen die bepalend zijn voor de wijze waarop hij als coach/mentor werkt (3) ■ Gedraagt zich in overeenstemming met eigen waarden en overtuigingen (4) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ontwikkelt zelfinzicht op basis van een erkend model van menselijk gedrag en door nauwgezette reflectie op eigen handelen (31) ■ Ziet in wanneer eigen psychologische processen het werk met de cliënt verstoren en past zijn/haar gedrag op de juiste manier aan (32) ■ Reageert met empathie op de emoties van de cliënt zonder daar persoonlijk bij betrokken te raken (33) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ontwikkelt verder zelfinzicht op basis van diverse theoretische modellen, gestructureerde feedback van derden en door nauwgezette reflectie op eigen handelen en ervaringen (73) ■ Beheert proactief de eigen grondhouding om aan te kunnen sluiten bij de behoeften van de cliënt (74) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Combineert op basis van uitgebreid onderzoek van theoretische modellen verkregen inzichten met eigen persoonlijke ervaringen (99) ■ Reflecteert op en heeft bewust toegang tot ieder moment van interactie tussen de cliënt en zijn/haar coaching (100) ■ Reflecteert kritisch op paradigma's in het vak en hun invloed op cliënten en cliëntsystemen (101)

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
<p>2. Gerichtheid op zelfontwikkeling</p> <p>Onderzoekt en verbetert het eigen niveau en houdt de reputatie van het vak hoog</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebruikt en evalueert de eigen coaching/mentoring vaardigheden (5) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laat in zowel zijn/haar manier van handelen als in zijn/haar reflecties zien dat hij/zij gericht is op persoonlijke ontwikkeling (34) ■ Neemt regelmatig deel aan supervisie om het eigen niveau verder te ontwikkelen (35) ■ Evalueert wat het effect van supervisie is (36) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Houdt om zijn/haar werk als coach/mentor te kunnen verbeteren voortdurend de eigen opvattingen, overtuigingen, houdingen en vaardigheden tegen het licht (75) ■ Stelt proactief vast wat er te ontwikkelen valt in eigen vaardigheden, kennis en houding en gebruikt een gestructureerd leerproces om hierin te voorzien (76) ■ Kiest relevante thema's, ideeën en modellen om de eigen manier van werken te onderzoeken en te ontwikkelen (77) ■ Brengt wat nieuw is geleerd in praktijk en evalueert doelen en processen met belanghebbenden (78) ■ Vraagt om feedback van collega's door de eigen manier van werken aan hen te laten zien (79) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Houdt de ontwikkelingen op het gebied van onderzoek naar en visies op coachen bij en evalueert deze (102)

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
<p>3. Omgaan met het coachcontract / de coachovereenkomst</p> <p>Stelt de verwachtingen en de grenzen van de coachovereenkomst met de cliënt en – indien van toepassing – met de opdrachtgever vast en leeft deze na</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Legt de cliënt de eigen rol in relatie tot hem/haar uit (6) ■ Legt het voordeel uit van coaching/mentoring voor de cliënt zelf en voor de cliënt in relatie tot zijn context (7) ■ Maakt afspraken over het passende niveau van vertrouwelijkheid en van communicatie naar derden (8) ■ Beheert de afronding van een coachgesprek zodanig dat de cliënt zicht heeft op wat de sessie heeft opgeleverd (9) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Houdt zich aan de Ethische Code van de EMCC of een gelijkwaardige code (37) ■ Legt het verschil uit tussen coaching/mentoring en andere beroepen met de voordelen ervan voor de cliënt en in relatie tot de context van de cliënt. (38) ■ Stelt met de cliënt en – indien van toepassing – andere belanghebbenden een duidelijke coachovereenkomst op en beheert deze (39) ■ Maakt afspraken over de planning van het coachtraject (wanneer, waar en hoe vaak vinden de coachgesprekken plaats) (40) ■ Beschrijft voor de cliënt de eigen professionele stijl en licht het voorgestelde coachtraject toe zodat de cliënt in staat is om een overwogen keuze te maken over het al dan niet verder willen met de coaching/mentoring (41) ■ Herkent de grenzen van het eigen professionele kunnen en stelt de cliënt voor hem/haar te verwijzen en het coachtraject eventueel te beëindigen (42) ■ Herkent wanneer de cliënt zich niet actief in het coachtraject in kan zetten en gaat daar vervolgens op passende wijze mee om (43) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weet ook in dubbelzinnige en/of conflicterende omstandigheden en/of bij tegenstrijdige belangen met de cliënt en, indien van toepassing, de opdrachtgever, een ethisch verantwoorde coachovereenkomst op te stellen (80) ■ Onderkent wanneer voor cliënten mogelijk emotioneel of therapeutisch meer nodig is dan wat past binnen de eigen professionele mogelijkheden om veilig te werken (81) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ondersteunt de cliënt zo nodig bij het zoeken van gespecialiseerde hulp (103) ■ Ziet wanneer de behoeftes of wensen van de cliënt buiten veilige of overeengekomen grenzen vallen en onderneemt daarop passende actie (104)

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
<p>3. Omgaan met het coachcontract / de coachovereenkomst</p> <p>Stelt de verwachtingen en de grenzen van de coachovereenkomst met de cliënt en – indien van toepassing – met de opdrachtgever vast en leeft deze na</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Werkt effectief met de voorkeuren van de cliënt en – indien van toepassing – beleid en procedures van de opdrachtgever (44) ■ Draagt zorg voor de afronding van de coachovereenkomst (45) 		

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
<p>4. Vormgeven van de coachrelatie</p> <p>Bouwt vaardig een vruchtbare relatie op met de cliënt en – indien van toepassing – met de opdrachtgever</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Legt uit hoe zijn eigen gedrag van invloed kan zijn op het coachproces (10) ■ Benadert alle mensen met respect en zorgt dat de waardigheid van de cliënt behouden blijft (11) ■ Beschrijft op zijn minst één manier van het opbouwen van een goed contact en past deze ook toe (12) ■ Hanteert taalgebruik dat voor de cliënt goed te begrijpen is (13) ■ Creëert vertrouwen door zich aan gemaakte afspraken te houden en door niet-oordelend te zijn in de relatie met de cliënt (14) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Toont empathie en oprechte ondersteuning voor de cliënt (46) ■ Zorgt voor een vertrouwensbasis die toereikend is voor een effectief coachproces (47) ■ Herkent de emotionele toestand van de cliënt en werkt hier effectief mee (48) ■ Past zijn/haar taalgebruik en gedrag aan om aan te sluiten bij de stijl van de cliënt en blijft daarbij toch zichzelf (49) ■ Zorgt dat de cliënt zich niet afhankelijk van de coach/mentor gaat voelen (50) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schenkt bewuste aandacht aan de emoties, stemmingen, taalgebruik, patronen, overtuigingen en lichaamstaal van de cliënt en betreft deze flexibel in het coachproces (82) ■ Toont in het hier en nu een hoge mate van oplettendheid voor en tegemoetkomendheid aan de cliënt zonder de resultaten waaraan de cliënt werkt uit het oog te verliezen (83) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Is in het coachgesprek steeds in staat aan te geven hoe hij/zij omgaat met non-verbale signalen van de cliënt (105)

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
<p>5. Stelt de cliënt in staat inzicht te verkrijgen en te leren</p> <p>Werkt zodanig met de cliënt en de opdrachtgever dat er inzicht wordt ontwikkeld en wordt geleerd</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Toont als coach/mentor de overtuiging dat anderen het beste zelf kunnen leren (15) ■ Controleert of hij de kwesties waar het om gaat goed begrepen heeft (16) ■ Heeft een actieve manier van luisteren (17) ■ Legt uit wat de principes van effectief vragen stellen zijn (18) ■ Biedt feedback op een manier die voor de cliënt nuttig, aanvaardbaar en betekenisvol is (19) ■ Biedt eigen visies en ideeën op een manier aan die de cliënt de ruimte geeft om zelf te bepalen of hij daar al dan niet mee wil werken (20) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Legt uit welke blokkades effectief luisteren kunnen bemoeilijken (51) ■ Let goed op toon, stemgebruik en feitelijk inhoud van wat gecommuniceerd wordt (52) ■ Herkent de persoonlijke patronen in denken en doen van de cliënt (53) ■ Stelt de cliënt in staat om verbindingen te maken tussen gevoelens, gedrag en de manier waarop die zich uiten (54) ■ Maakt gebruik van verschillende vraagtechnieken die er op gericht zijn het bewustzijn te vergroten (55) ■ Stelt de cliënt in staat om nieuwe ideeën te vormen (56) ■ Gebruikt feedback en uitdagen om de cliënt te helpen verschillende perspectieven te verkrijgen, maar blijft tegelijkertijd in contact en verantwoordelijk voor wat hij doet (57) ■ Blijft neutraal wanneer hij de cliënt aanmoedigt om alternatieven te overwegen (58) ■ Gebruikt verschillende vraagtechnieken om het inzicht en de vastbeslotenheid om stappen te zetten te verstevigen (59) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebruikt meerdere technieken om bewustzijn te vergroten, onderzoek aan te moedigen en inzicht te verdiepen (84) ■ Gebruikt feedback en uitdagen effectief om bewustzijn, inzicht en eigen verantwoordelijkheid voor het zetten van stappen te vergroten (85) ■ Gaat, in het hier en nu, op alle aspecten van de communicatie van de cliënt in om daarmee mogelijke vraagrichtingen te kunnen bepalen (86) ■ Kan flexibel een grote verscheidenheid aan vragen stellen om de cliënt te helpen inzicht te verkrijgen (87) ■ Heeft taalgebruik dat de cliënt helpt om zijn/haar huidige manier van denken en begrijpen onder de loep te nemen en eventueel te herzien (88) ■ Past een holistisch perspectief toe om begrip en inzicht te laten ontstaan (89) ■ Heeft oog voor de onzekerheden, mogelijkheden en beperkingen die de context waarin de cliënt zich bevindt met zich mee brengt en helpt de cliënt om de betekenis hiervan op waarde te schatten (90) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begeleidt cliënten met steeds complexere behoeften (106) ■ Maakt wezenlijke en fundamentele veranderingen in denken en gedrag mogelijk (107) ■ Past zo nodig, in het hier en nu, zijn/haar benadering/techniek aan in reactie op de informatie van de cliënt zonder daarbij de beoogde einddoelen uit het oog te verliezen (108)

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
6. Doel- en actiegerichtheid Laat zien hoe hij werkt en zijn vaardigheden inzet om de cliënt te ondersteunen bij het realiseren van de verandering die deze wenst	<ul style="list-style-type: none"> ■ Helpt de cliënt bij het helder krijgen en eventueel bijstellen van de gewenste resultaten en het vaststellen van de juiste doelstellingen (21) ■ Zorgt ervoor dat de doelen van de cliënt en de context waarin die gelden congruent zijn (22) ■ Brengt de cliënt ertoe om verschillende opties waarmee de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden te verkennen (23) ■ Zorgt er voor dat de cliënt keuzes maakt voor oplossingen (24) ■ Maakt ter zake doende aantekeningen om de vorderingen van de cliënt bij de te houden en met de cliënt te bespreken (25) ■ Zorgt er voor dat de cliënt na het coachgesprek in staat is om verder te gaan met het eigen ontwikkelingsproces (26) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Helpt de cliënt om een effectief stappenplan op te stellen, waarin ook de benodigde ondersteuning, hulpmiddelen en onvoorziene omstandigheden zijn opgenomen (60) ■ Helpt de cliënt bij het bedenken en bepalen van concrete stappen die het beste aansluiten bij zijn/haar persoonlijke voorkeuren (61) ■ Let er op dat de cliënt verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen beslissingen, stappen en leerstijl (62) ■ Helpt de cliënt om te onderkennen wat het zetten van stappen eventueel in de weg zou kunnen staan (63) ■ Beschrijft en gebruikt tenminste één methode om te zorgen dat de cliënt zich verbindt aan gewenste uitkomsten, beoogde doelen en te nemen stappen (64) ■ Houdt samen met de cliënt zicht op het proces en het realiseren van de doelstellingen en herziert deze zo nodig (65) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stimuleert de cliënt om op onderzoek uit te gaan naar de bredere context en de invloed van de gewenste resultaten (91) ■ Beschikt over meerdere, verschillende technieken en methodes om het bereiken van resultaten te faciliteren (92) ■ Beschrijft en gebruikt meerdere methodes om de cliënt eigen verantwoordelijkheid te laten nemen voor de uitkomsten, doelen en stappen (93) ■ Helpt de cliënt om zijn eigen manier van omgaan met veranderingen te onderzoeken en bevordert zijn/haar actief experimenteren en zelfontdekking (94) ■ Kan effectief omgaan met weerstand tegen verandering (95) 	<ul style="list-style-type: none"> ■

Competentie Categorie	Foundation Vaardigheidsindicatoren	Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Senior Practitioner Vaardigheidsindicatoren	Master Practitioner Vaardigheidsindicatoren
7. Gebruik van modellen en technieken Past naast de basis communicatievaardigheid en modellen, hulpmiddelen, technieken en ideeën toe om ervoor te zorgen dat er inzicht ontstaat en dat er wordt geleerd	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baseert zijn/haar benadering op een model of een raamwerk voor coaching/mentoring (27) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ontwikkelt een samenhangend coaching/mentoring model dat gebaseerd is op een of meer erkende modellen (66) ■ Gebruikt verschillende erkende hulpmiddelen en technieken om de cliënt te helpen naar doelstellingen toe te werken (67) ■ Werkt met modellen en benaderingen uit de context van de cliënt (68) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voegt verschillende modellen en nieuwe ideeën samen in een eigen coaching/mentoring benadering en is in staat om deze benadering te onderbouwen (96) ■ Past diepgaande kennis van en ervaring met modellen, hulpmiddelen en technieken toe om de cliënt te helpen omgaan met zowel specifieke uitdagingen als de uitkomst als geheel (97) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laat een eigen unieke coaching/mentoring benadering zien die is gebaseerd op de kritische beschouwing van aanvaarde modellen en de opgedane inzichten uit eigen praktijk en supervisie (109) ■ Formuleert eigen hulpmiddelen en systemen om de effectiviteit van het coachen te vergroten (110)
8. Evaluatie Verzamelt informatie over de effectiviteit van zijn/haar werkwijze en levert een bijdrage aan het tot stand komen van een cultuur waarin resultaten worden geëvalueerd	<ul style="list-style-type: none"> ■ Volgt en overdenkt de effectiviteit van het gehele proces (28) ■ Vraagt de cliënt om feedback op de coaching/mentoring (29) ■ Ontvangt en aanvaardt feedback op een constructieve manier (30) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebruikt een formeel proces om feedback van de cliënt te verkrijgen (69) ■ Hanteert strikte evaluatieprocedures met cliënten en, indien van belang, belanghebbenden (70) ■ Evalueert resultaten met cliënten en, indien van belang, belanghebbenden (71) ■ Heeft een eigen proces om zijn/haar effectiviteit als coach/mentor te evalueren (72) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschouwt kritisch de diverse benaderingen om coaching/mentoring te evalueren (98) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Draagt actief bij aan het opbouwen van kennis over het evalueren van coaching/mentoring (111) ■ Gebruikt verworven kennis om commentaar te leveren op thema's, trends en ideeën op het gebied van evaluatieprocessen, processen van coaching/mentoring en thematiek van cliënten (112)