

KOMPETENČNÍ RÁMEC EMCC V2

ZÁŘÍ 2015
CZ verze ŘÍJEN 2020

Informace v tomto dokumentu jsou důvěrné, představují intelektuální vlastnictví EMCC a nesmí se žádným způsobem kopírovat, zveřejňovat nebo o nich diskutovat bez výslovného svolení EMCC.

Všechna práva vyhrazena.

PROHLÁŠENÍ O ÚČELU

Účelem kompetenčního rámce je poskytnout popis mentora, resp. kouče ve čtyřech úrovních pokročilosti, s cílem pomoci mentorům, resp. koučům zjistit úroveň jejich pokročilosti a poskytovatelům výcviku pomoci vyhodnotit účinnost jejich programů na základě mentorské, resp. koučovací výkonnosti účastníků výcviku. **Indikátory kompetencí** (competence indicators) představují příklady chování či principů koučovací profese, které naplňují osm kompetenčních kategorií. Kompetenční rámec také představuje hodnotící nástroj, jenž umožňuje zkušenému hodnotiteli:

1. Vyhodnocovat chování mentora/kouče.
2. Určit úroveň pokročilosti, na které mentor/kouč pracuje (Popisy úrovní EIA, angl. EIA Level Descriptors).
3. Určit úroveň pokročilosti mentoringového/koučovacího výcviku (Popisy úrovní EQA, angl. EQA Level Descriptors).

Pro EMCC International připravili:

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

Určujícím dokumentem v procesu akreditace je originál v anglickém jazyce.

Text do českého jazyka přeložila agentura DIDACTICUS, s.r.o. v červnu 2020

Jazykovou a odbornou korekturu provedli Radomíra Gilarová, Dana Kodešová a Roman Chudoba, září–říjen 2020

Poznámky ke korektuře

1. Pro zjednodušení v textu používáme výrazy mentor/kouč/supervizor/klient. Máme také současně na mysli mentorka/koučka/supervizorka/klientka.
2. Pro upřesnění významu některých výrazů označujeme slovo hvězdičkou a vysvětlujeme v komentáři pod textem.

Čtyři úrovně akreditace mentoringu/koučování pro EQA i EIA

Popisy úrovní EQA

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<p>Vhodné pro jednotlivce:</p> <ul style="list-style-type: none"> kteří chtějí pochopit mentoringové/koučovací principy a získat základní dovednosti z mentoringu/koučování, kteří budou pravděpodobně pracovat s ostatními pomocí mentoringových/koučovacích rozhovorů, s cílem podpořit rozvoj dovedností a výkonnost, kteří chtějí využívat mentoringový/koučovací přístup v rámci svého vlastního oboru a role a jasně chápat, jak se jejich role mentora/kouče začleňuje do jejich profesního zařazení. 	<p>Vhodné pro jednotlivce:</p> <ul style="list-style-type: none"> kteří budou pracovat jako interní mentor/kouč, budou používat mentoring/koučování v rámci svého hlavního zaměstnání nebo začínají pracovat jako externí mentor/kouč, kteří budou patrně pracovat s určitým typem klientů/kontextů a oblastí, ve kterých mají zkušenosti, s cílem zlepšit výkonnost, budovat důvěru a rozvinout schopnosti klientů, kteří budou obvykle schopni používat omezený rozsah modelů, nástrojů a procesů. 	<p>Vhodné pro jednotlivce:</p> <ul style="list-style-type: none"> kteří budou mít praxi jako profesionální mentoři/koučové a budou čerpat z celé řady modelů a rámců, kteří pracují nebo si přejí pracovat s celou řadou klientů, v mnoha kontextech a organizacích, kteří se ve své práci zaměřují na zvyšování (rozšiřování) kapacity*1) (potenciálu) klientů pro další rozvoj, zvládnání složitých a náročných vztahů a práci s nejasností a změnou. 	<p>Vhodné pro jednotlivce:</p> <ul style="list-style-type: none"> kteří budou mít praxi jako profesionální mentoři/koučové a budou vytvářet vlastní soudržný přístup, vycházející z celé řady modelů a rámců, kteří pracují nebo si přejí pracovat s celou řadou klientů, v mnoha kontextech a organizacích.

*1) <https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/kapacita> - v originále "building capacity for progression"

Popis úrovní EIA

Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
<ul style="list-style-type: none"> ■ Jednotlivci, kteří chápou mentoringové/koučovací principy a mají základní dovednosti z mentoringu/koučování. ■ Pravděpodobně pracují s ostatními pomocí mentoringových/koučovacích rozhovorů, s cílem podpořit rozvoj dovedností a výkonnost. ■ Jednotlivci, kteří používají mentoringový/koučovací přístup v rámci svého vlastního oboru a role a jasně rozumí, jak se jejich role mentora/kouče začleňuje do jejich profesního zařazení. ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mentori/kouči, kteří pracují jako interní mentori/kouči, používají mentoring/koučování jako důležitou součást svého hlavního zaměstnání nebo začínají pracovat jako externí mentori/kouči. ■ Budou patrně pracovat s určitým typem klientů/kontextů a oblastí, ve kterých mají zkušenosti, s cílem zlepšit výkonnost, budovat důvěru a rozvinout schopnosti klientů. ■ Metoda práce obvykle zahrnuje aplikaci uceleného modelu, založeného na jednom nebo více zavedených modelech. ■ Využívají reflektivní praxi společně se supervizí, aby identifikovali výrazné momenty (včetně smyslových projevů) v interakcích s klienty. A dále pak navrhují, zavádí a vyhodnocují konkrétní změny svého chování, které mohou zároveň vést ke zlepšení procesu koučování. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profesionální mentori a koučové, kteří využívají celou řadu modelů a rámců a do svého vlastního přístupu zapojují nové myšlenky. ■ Jsou vzorem (příkladem) dobré praxe. ■ Pracují s celou řadou klientů, v mnoha kontextech a organizacích. ■ Ve své práci se zaměřují na zvyšování (rozšiřování) kapacity *1 (potenciálu) klientů pro další rozvoj, zvládnání složitých a náročných vztahů a práci s nejasností a změnou. ■ Dokáží se pružně přizpůsobit v daném okamžiku proměnlivým a často složitým problémům klientů v náročných kontextech. ■ Využívají reflektivní praxi společně se supervizí, aby identifikovali výrazné momenty (včetně smyslových projevů) v interakcích s klienty a v celé své praxi. A dále pak navrhují, zavádí a vyhodnocují konkrétní změny svého chování, které mohou zároveň vést ke zlepšení procesu koučování. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profesionální a zkušení odborníci v mentoringu/koučování, kteří tvoří svůj vlastní inovativní přístup, založený na kritickém vyhodnocování a na široké škále modelů a rámců. ■ Pracují s klienty flexibilně s pomocí vlastních dovedností/zkušeností a rozšiřují perspektivu klientů za aktuální „problém/kontext“, a tak prohlubují jejich vzdělávání a rozvoj. ■ Metoda práce obvykle zahrnuje vytváření inovativních přístupů, přizpůsobených podle požadavků jednotlivých klientů. ■ Aktivně přispívají k profesionalizaci a rozvoji oboru mentoringu/koučování. Příspěvky mohou zahrnovat: <ul style="list-style-type: none"> - rozvoj modelů a nástrojů - publikace o profesi - supervize kolegů mentorů a koučů - vzdělávání jiných mentorů a koučů - rozvoj práce uznávané profesní organizace pro mentoring/koučování ■ Využívají reflektivní praxi společně se supervizí, aby identifikovali výrazné momenty (včetně smyslových projevů) v interakcích s klienty a v celé své praxi. A dále pak navrhují, zavádí a vyhodnocují konkrétní změny svého chování, které mohou zároveň vést ke zlepšení procesu koučování.

Osm kompetencí mentoringu/koučování

1. Understanding Self

Sebe porozumění

Mentor/Kouč si je vědom svých hodnot, názorů a chování; chápe, jak tyto hodnoty, názory a chování ovlivňují jeho praxi a používá své sebeuvědomění k efektivnímu dosahování cílů klientů, případně zadavatelů.

2. Commitment to Self-Development

Závazek k osobnímu rozvoji

Mentor/Kouč zkoumá a zlepšuje standard vlastní praxe a zachovává dobrou pověst profese.

3. Managing the Contract

Práce s kontraktem

Mentor/Kouč nastoluje a dodržuje očekávání a hranice mentoringového/koučovacího kontraktu s klientem, případně se zadavateli.

4. Building the Relationship

Vytváření vztahu

Mentor/Kouč umí vytvářet a udržovat efektivní vztah s klientem, případně se zadavatelem.

5. Enabling Insight and Learning

Podpora vhledu a učení se *2)

Mentor/Kouč pracuje s klientem a zadavatelem s cílem zajistit vhled a učení se.

6. Outcome and Action Orientation

Zaměření na výsledek a akci

Mentor/Kouč využívá vlastní přístup a své dovednosti k podpoře klienta, s cílem dosáhnout žádoucích změn.

7. Use of Models and Techniques

Využívání modelů a technik

Mentor/Kouč používá modely a nástroje, techniky a myšlenky nad rámec základních komunikačních dovedností, s cílem zajistit vhled a učení se.

8. Evaluation

Vyhodnocování *3)

Mentor/Kouč sbírá informace o efektivitě vlastní praxe a přispívá k zavádění kultury vyhodnocování výsledků.

***2)** Vhled (pochopení/ porozumění) a učení se (vzdělávání a rozvoj), v originále "Insight and learning"; ***3)** Vyhodnocování (evaluace), v originále "evaluation"

Indikátory dovedností (Capability Indicators)

Níže uvedená tabulka stanovuje indikátory dovedností (CI – Capability Indicators) pro každou z osmi kompetencí ve čtyřech úrovních mentoringu/koučování.

Tento dokument popisuje osm kompetencí, určených EMCC pro dobrou mentoringovou a koučovací praxi. K podpoře těchto kompetencí slouží indikátory kompetencí (CI). Je třeba si uvědomovat, že indikátory CI slouží pouze jako vodítko. V žádosti o akreditaci není nezbytně nutné doložit všechny indikátory CI. EMCC pracuje na principu ekvivalence ***4**), tedy každý mentor či kouč pracuje na konkrétní úrovni akreditace a indikátory CI udávají typ mentoringové/koučovací aktivity, kterou bude konkrétní profesionál na dané úrovni uskutečňovat. Z toho plyne, že při žádosti o akreditaci není nutné dokládat všechny indikátory CI.

Používají se tyto principy pokročilosti: na každé „vyšší“ úrovni by indikátory CI měly znamenat širší a hlubší znalosti; lepší syntézu myšlenek; schopnost vyvolávat podstatné vhledy; efektivní práci se složitějšími problémy a kontexty a – na vyšších úrovních – vytvoření vlastního uceleného přístupu k mentoringu/koučování.

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
Sebeporozumění Mentor/Kouč si je vědom svých hodnot, názorů a chování; chápe, jak tyto hodnoty, názory a chování ovlivňují jeho praxi a používá své sebeuvědomění k efektivnímu dosahování cílů klientů, případně zadavatelů.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chová se způsobem, jenž umožňuje proces mentoringu/koučování (1). ■ Ve své mentoringové/koučovací praxi umí řešit otázky související s diverzitou. (2) *6 ■ Efektivně sděluje vlastní hodnoty, názory a postoje, jimiž se ve své mentoringové/koučovací praxi řídí (3). ■ Chová se v souladu se svými hodnotami a názory (4). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozvíjí své sebeporozumění na základě zavedeného modelu lidského chování a rigorózní reflexe *5) v praxi (31). ■ Odhalí, když vlastní psychologické procesy zasahují do práce klienta, a podle toho přizpůsobuje vlastní chování (32). ■ Empaticky reaguje na klientovy emoce, aniž by je osobně prožíval. (33). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozvíjí dál své lepší sebeporozumění na základě celé řady teoretických modelů a strukturovaných poznatků z externích zdrojů, s přísnou reflexí ze zkušeností a praxe (73). ■ Proaktivně zvládá vlastní „stav bytí“, s cílem vyhovět potřebám klienta (74). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Slučuje poznání odvozené z rozsáhlého zkoumání teoretických modelů a osobních poznatků (99). ■ Reaguje a vědomě přistupuje ke každému okamžiku, kdy dochází k interakci s klientem a ke koučování (100). ■ Kriticky reflektuje vlastní paradigmatu a jejich dopad na klienty a klientské systémy. (101).

***4**) ekvivalence (rovnocennost, shoda), v originále "equivalence"

***5**) rigorózní reflexe (důsledná, pečlivá, kritická reflexe), v originále "rigorous reflection"

***6**) více Deklarace diverzity a inkuzivity EMCC, <http://www.emcc-czech.cz/deklarace-diverzity-a-inkuzivity/>

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
<p>Závazek k osobnímu rozvoji</p> <p>Mentor/Kouč zkoumá a zlepšuje standard vlastní praxe a zachovává dobrou pověst profese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Používá a vyhodnocuje vlastní mentoringové/koučovací dovednosti (5). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prokazuje odhodlání k osobnímu rozvoji prostřednictvím promyšlené akce a reflexe (34). ■ Účastní se pravidelných supervizí s cílem rozvíjet vlastní praxi (35). ■ Vyhodnocuje efektivitu supervize (36). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Průběžně si uvědomuje, reflektuje a aktualizuje osobní přesvědčení, postoje a dovednosti a zlepšuje se v mentoringu/koučování (75). ■ Proaktivně hledá mezery ve svých dovednostech, znalostech a postojích a používá strukturovaný přístup k naplnění svých rozvojových potřeb (76). ■ Vybírá si důležitá a významná témata, myšlenky a modely, které zkoumá a rozvíjí tím svou praxi (77). ■ Převádí nové poznatky do praxe a vyhodnocuje cíle a postupy se zainteresovanými lidmi (78). ■ Ukazuje vlastní praxi kolegům a vítá od nich zpětnou vazbu (79). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drží krok s vývojem a vyhodnocuje výzkum a myšlení týkající se mentoringu/koučování (102).

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
<p>Práce s kontraktem</p> <p>Mentor/Kouč nastoluje a dodržuje očekávání a hranice mentoringového/koučovacího kontraktu s klientem, případně se zadavateli.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vysvětluje vlastní roli vůči klientovi (6). ■ Vysvětluje výhody mentoringu/koučování pro klienta a v souvislosti s kontextem klienta (7). ■ Umí sjednat odpovídající úroveň důvěrnosti a komunikace s ostatními (8). ■ Uzavírá rozhovor tak, aby byl klientovi jasný výstup ze sezení. (9) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Řídí se profesionálním etickým kodexem EMCC nebo odpovídajícím předpisem (37). ■ Vysvětluje rozdíl mezi mentoringem/koučováním a dalšími profesemi a popisuje jejich výhody pro klienta a v souvislosti s kontextem klienta (38). ■ Vytváří a dodržuje jasný kontrakt o mentoringu/koučování s klientem, a případně s ostatními zainteresovanými lidmi (39). ■ Umí dohodnout plán, kdy, kde a jak často se budou sezení odehrávat (40). ■ Dokáže popsat proces mentoringu/koučování a svůj styl práce s klientem, aby klient byl schopen se informovaně rozhodnout a zahájit mentoring/koučování (41). ■ Zná hranice vlastních kompetencí a chápe nutnost odvolat se na kontrakt a případně jej ukončit (42). ■ Vnímá, když klient není schopen zapojit se do mentoringové/koučovací práce, a vhodně zvolí další postup (43). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ I v nejednoznačných či konfliktních situacích vytváří s klientem (případně se zadavateli) kontrakt o mentoringu/koučování založený na etických zásadách (80). ■ Rozpozná klienty s emocionálními či terapeutickými potřebami, které sahají za koučovy profesionální schopnosti pracovat bezpečně (81). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Podporuje klienta, aby se v případě potřeby sám obrátil na specializované instituce/pracoviště (103). ■ Poznává, když má klient potřeby sahající za bezpečné a dohodnuté hranice, a vhodně zvolí další postup (104).

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
Práce s kontraktem Mentor/Kouč nastoluje a dodržuje očekávání a hranice mentoringového/koučovacího kontraktu s klientem, případně se zadavateli.		<ul style="list-style-type: none"> ■ Pracuje efektivně s tím, co upřednostňuje klient, případně také se zásadami a postupy zadávající organizace (44). ■ Řídí ukončení kontraktu (45). 		
Vytváření vztahu Mentor/Kouč umí vytvářet a udržovat efektivní vztah s klientem, případně se zadavatelem.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokáže vysvětlit, jak vlastní chování může ovlivnit proces mentoringu/koučování (10). ■ Se všemi lidmi jedná s respektem a zachovává důstojnost klienta (11). ■ Dokáže popsat a používá nejméně jeden způsob *7) vytváření raportu (12). ■ Používá jazyk, který je klientovi srozumitelný (13). ■ Rozvíjí důvěru pomocí dodržování závazků a neposuzování klienta (14). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prokazuje empatii a opravdovou podporu klienta (46). ■ Zaručuje nezbytnou úroveň důvěry pro efektivní mentoring/koučování (47). ■ Rozpozná a efektivně pracuje s emocionálními stavy klienta (48). ■ Přizpůsobuje jazyk a chování stylu klienta, a současně zůstává sám sebou. (49). ■ Zajišťuje, aby klient nebyl na mentorovi/kouči závislý (50). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Věnuje se emocím, náladám, jazyku, vzorcům chování, přesvědčením a fyzickým projevům klienta a flexibilně s nimi pracuje (82). ■ Velmi pozorně sleduje klienta a okamžitě pohotově reaguje a zároveň má zřeteli, aby klient pracoval na dosažení výsledku (83). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Je schopen popsat svou taktiku, se kterou reaguje na smyslové projevy klienta v každém okamžiku koučovacího rozhovoru (105).

***7)** způsob (metoda), v originále "method"

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
<p>Podpora vhledu a učení se</p> <p>Mentor/Kouč pracuje s klientem a zadavatelem s cílem zajistit vhled a učení se.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ V mentoringu/koučování sdílí přesvědčení, že lidé se nejlépe učí z toho, na co si přijdou sami (15). ■ Ověřuje správné pochopení klíčových témat (16). ■ Využívá aktivní styl naslouchání (17). ■ Vysvětluje principy efektivního dotazování (18). ■ Nabízí zpětnou vazbu stylem, jenž je pro klienta užitečný, přijatelný a smysluplný (19). ■ Nabízí vlastní perspektivy a myšlenky způsobem, jenž klientovi umožňuje zvolit (rozhodnout se), zda je chce nebo nechce využít (20). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umí objasnit možné překážky efektivního naslouchání (51). ■ Je si vědom tónu hlasu, modularity i explicitního obsahu komunikace (52). ■ Identifikuje vzorce v klientově myšlení a jednání (53). ■ Podporuje klienta, aby si uvědomil propojení svých pocitů a chování s podávaným výkonem. (54). ■ Používá celou škálu dotazovacích technik, které vedou ke zvýšení uvědomění (55). ■ Umožňuje klientovi přicházet na nové myšlenky (56). ■ S pomocí zpětné vazby a výzev pomáhá klientovi získávat jiné perspektivy a současně zachovávat vzájemný vztah a odpovědnost za jednání (57). ■ Při povzbuzování klienta, aby zvažoval alternativy, zachovává nestrannost (58). ■ Posuzuje s klientem jeho pokroky, s cílem prohloubit pochopení a odhodlání k akci (59). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Využívá celou řadu technik ke zvýšení uvědomění, podpoře zkoumání a prohloubení poznání (84). ■ S pomocí zpětné vazby a výzev efektivně zvyšuje povědomí, poznatky a odpovědnost za jednání (85). ■ Reaguje na celou škálu smyslových projevů klienta v daném okamžiku a podle toho usuzuje na další možné oblasti k prozkoumání (86). ■ Flexibilně používá celou škálu otázek, které usnadňují poznání (87). ■ Používá jazyk, který klientovi pomáhá přerámovat nebo kriticky nahlédnout aktuální myšlení/vnímání (88). ■ Používá celostní pohled, aby podpořil pochopení a vhled klienta (89). ■ Vnímá nejistoty, možnosti a překážky v kontextu situace klienta a pomáhá mu vyhodnotit dopad (90). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Efektivně podporuje klienty na základě stále se rozšiřující škály jejich potřeb (106). ■ Umožňuje významné, zásadní posuny v myšlení a chování (107). ■ Přizpůsobuje přístup/techniku v daném okamžiku na základě informací od klienta a současně udržuje zaměření na výsledky (108).

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
Zaměření na výsledek a akci Mentor/Kouč využívá vlastní přístup a své dovednosti k podpoře klienta, s cílem dosáhnout žádoucích změn.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pomáhá klientovi ujasnit si a ověřovat žádoucí výsledky a stanovit vhodné cíle (21). ■ Zajišťuje soulad mezi cíli klienta a jeho kontextem (22). ■ Podněcuje klienta, aby zkoumal více možností, jak dosáhnout cílů (23). ■ Zajišťuje, že si klient vybere řešení (24). ■ Vede odpovídající záznamy, v nichž spolu s klientem sleduje a posuzuje pokrok (25). ■ Zajišťuje, že klient při odchodu ze sezení může dál pokračovat ve svém procesu rozvoje (26). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pomáhá klientovi, aby si efektivně naplánoval své další aktivity, včetně zajištění odpovídající podpory, zdrojů a alternativ (60). ■ Pomáhá klientovi, aby si zvolil aktivity, které budou nejlépe vyhovovat jeho osobním preferencím (61). ■ Zajišťuje, že klient přebírá odpovědnost za vlastní rozhodnutí, aktivity a přístup ke svému učení (62). ■ Pomáhá klientovi identifikovat potenciální překážky při realizaci aktivit (63). ■ Popisuje a používá alespoň jednu metodu, jak se klient zaváže k výsledkům, cílům a aktivitám (64). ■ Spolu s klientem posuzuje jeho pokrok a dosahování výsledků a cílů, dle potřeby je reviduje (65). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Povzbuzuje klienta, aby prozkoumal širší kontext a uvědomil si, jaký bude přínos dosažených výsledků (91). ■ Využívá celou řadu různých technik a metod, aby umožnil klientovi dosáhnout výsledky (92). ■ Popisuje a používá celou řadu metod, jak se klient zavazuje k dosažení výsledků, cílů a aktivit (93). ■ Pomáhá klientovi prozkoumat jeho přístup ke změnám, podporuje ho v aktivním experimentování a objevování sama sebe (94). ■ Pracuje efektivně s klientovým odporem ke změně. (95). 	
Využívání modelů a technik Mentor/Kouč používá modely a nástroje, techniky a myšlenky nad rámec základních komunikačních dovedností, s cílem zajistit vhléd a učení se.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Svůj přístup zakládá na některém z modelů nebo rámců mentoringu/koučování (27). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vytváří si svůj ucelený model mentoringu/koučování, vycházející z jednoho či více zavedených modelů (66). ■ Používá několik zavedených nástrojů a technik, s nimiž pomáhá klientovi dosahovat výsledků (67). ■ Využívá modely a přístupy, které zapadají do kontextu klienta (68). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zapojuje různé modely a nové myšlenky do vlastního přístupu k mentoringu/koučování a umí tento přístup doložit. (96). ■ Používá hluboké znalosti a zkušenosti s modely, nástroji a technikami, s cílem pomoci klientovi vypořádat se s konkrétními výzvami a dosáhnout výsledky (97). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokládá vlastní jedinečný přístup k mentoringu/koučování, založený na kritickém vyhodnocení přijímaných modelů, a učí se z vlastní praxe a supervize (109). ■ Vytváří vlastní nástroje a systémy, které zlepšují efektivitu (110).

Kategorie kompetence	Foundation Indikátory kompetencí	Practitioner Indikátory kompetencí	Senior Practitioner Indikátory kompetencí	Master Practitioner Indikátory kompetencí
Vyhodnocování Mentor/Kouč sbírá informace o efektivitě vlastní praxe a přispívá k zavádění kultury vyhodnocování výsledků.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sleduje a reflektuje efektivitu celého procesu (28). ■ Žádá klienta o zpětnou vazbu ohledně mentoringu/koučování (29). ■ Přijímá a akceptuje zpětnou vazbu konstruktivním způsobem (30). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Používá formální proces zpětné vazby od klienta (69). ■ Má nastavený přesný *8) proces vyhodnocování s klienty, případně se zainteresovanými lidmi. (70). ■ Vyhodnocuje výsledky s klientem, případně se zainteresovanými lidmi. (71). ■ Má proces pro vyhodnocování efektivit vlastní práce mentora/kouče (72). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kriticky nahlíží různé přístupy k vyhodnocování mentoringu/koučování (98). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivně přispívá k rozvoji znalostí o vyhodnocování mentoringu/koučování (111). ■ Využívá získané znalosti ke komentování témat, trendů a myšlenek, které souvisí s procesem vyhodnocování, s procesy mentoringu/koučování a s tématy klientů (112).

***8)** přesný (pečlivý, důkladný, rigorózní, nekompromisní), v originále "rigorous"