

## Modello di competenze del Business Coaching Psychologist

Area di competenza: **Business & Organizzazione**

COMPETENZA*	COMPORAMENTI OSSERVABILI
<p><b>Visione strategica</b></p> <p>Comprendere le logiche del business e le logiche di funzionamento dell'Organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa leggere le variabili di contesto esterne all'organizzazione e le loro interconnessioni (scenari di mercato, concorrenza, clienti e fornitori, prodotti e servizi);</li> <li>- Sa leggere le variabili di contesto interne all'organizzazione e le loro interconnessioni (<i>vision</i>, valori, <i>mission</i>, strategia, processi, programmi);</li> <li>- È in grado di valutare i requisiti di ruolo del coachee, le responsabilità in relazione agli obiettivi organizzativi, risultati attesi, mission e vision aziendale;</li> <li>- Ha familiarità con le politiche e i processi Human Resources;</li> <li>- Promuove azioni coerenti tra tutti gli attori coinvolti nel processo di coaching.</li> </ul>
<p><b>Attenzione alla qualità ed ai costi</b></p> <p>Assicura standard di qualità professionale elevati ed economicamente sostenibili</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizza come riferimento e applica standard professionali di alto livello nella erogazione dei servizi al cliente;</li> <li>- Individua e promuove la correzione di prestazioni al di sotto dello standard richiesto o che non consentono di raggiungere risultati attesi e condivisi;</li> <li>- Analizza e valuta i costi/benefici connessi al servizio erogato e sa valorizzare in modo coerente il prezzo del servizio;</li> <li>- Progetta e propone soluzioni sostenibili per l'organizzazione, in linea con le esigenze di ritorno dell'investimento (ROI) e delle aspettative del cliente (ROE);</li> <li>- Offre soluzioni sostenibili per l'organizzazione, atte a salvaguardare il giusto rapporto costi/benefici;</li> <li>- Monitora l'andamento economico delle attività gestite rilevando e gestendo eventuali criticità.</li> </ul>
<p><b>Valutazione degli esiti</b></p> <p>Valutare i benefici individuali e organizzativi del Business Coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone, progetta, concorda e realizza il sistema di valutazione degli esiti ritenuto più efficace per il contesto e le specifiche del programma di coaching;</li> <li>- Utilizza strumenti di valutazione di processo e risultato (Development Center, feedback 360°, ecc.);</li> <li>- Valorizza i processi e gli indicatori esistenti nell'organizzazione che possono contribuire alla valutazione degli esiti del coaching;</li> <li>- Supporta l'Organizzazione Cliente nella individuazione di parametri da utilizzare nella valutazione del ritorno economico dell'investimento;</li> <li>- Supporta il coachee nell'esplorazione di successivi passi di sviluppo (nuovi obiettivi e azioni).</li> </ul>

<p><b>Partnership</b></p> <p>Creare e mantenere partenariati con tutti i soggetti interessati al processo di Business Coaching Psychology</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce e facilita l'esplorazione e l'analisi dei bisogni della committenza ed i fattori critici di successo;</li> <li>- Esplicita alla committenza/coachee/sponsor le peculiarità di un intervento di Business Coaching;</li> <li>- Verifica con la committenza le condizioni di fattibilità del percorso di coaching nel contesto specifico;</li> <li>- Condivide con il cliente e con i decision maker le linee guida ed i parametri del contratto di coaching definendo le responsabilità di ciascun attore coinvolto (ad es, la logistica, commissioni, l'inclusione di altri attori etc...);</li> <li>- Progetta il programma di coaching valorizzando le caratteristiche distintive del contesto e della popolazione target;</li> <li>- Gestisce con trasparenza ed efficacia gli aspetti legati alla doppia committenza (esigenze azienda/sponsor, esigenze coachee);</li> <li>- Facilita il dialogo tra committenza/coachee/sponsor qualora rilevasse una discrepanza tra gli obiettivi dell'uno (coachee) e dell'altro (sponsor/committente).</li> </ul>
---	---

Area di competenza: **Psicologia**

COMPETENZA*	COMPORTAMENTI OSSERVABILI
<p><b>Valorizzare la conoscenza di sé</b></p> <p>Promuovere e dare valore ai processi di conoscenza di sé del coachee sostenendone lo sviluppo dell'autoconsapevolezza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accoglie e valorizza le aspettative del coachee su ciò che è possibile realizzare e su ciò che non lo è in relazione alle sue potenzialità e margini di discrezionalità;</li> <li>- Promuove l'assunzione di consapevolezza da parte del coachee riguardo i propri punti di forza e aree di miglioramento, anche attraverso l'utilizzo di processi e strumenti di valutazione (assessment/development center, strumenti psicometrici, KPI);</li> <li>- Incoraggia il coachee a dire "di più" creando un clima positivo per esprimere le proprie percezioni, preoccupazioni, opinioni, convinzioni;</li> <li>- Valorizza ciò che è stato fatto, appreso e sviluppato in termini di autoconsapevolezza lungo le diverse fasi del processo di coaching;</li> <li>- Sprona e sostiene il coachee nel ricercare attivamente feedback da parte del contesto sui comportamenti agiti e sui loro impatti.</li> </ul>
<p><b>Valorizzare la conoscenza di sé e lo sviluppo professionale continuo (CPD)</b></p> <p>Curare e dare valore ai processi di conoscenza di sé del Coaching Psychologist e investire nello sviluppo personale come fattore di efficacia professionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca regolarmente il feedback del cliente sulla propria performance al fine di ottenere indicazioni su come orientare la propria pratica in ottica di miglioramento continuo;</li> <li>- Investe in percorsi di supervisione per continuare a crescere come coaching psychologist;</li> <li>- Attiva confronti con i colleghi relativamente alle tematiche di coaching psychology/coaching curando il proprio sviluppo professionale attraverso peer practice group e scambio di esperienze;</li> <li>- Partecipa a conferenze e workshop per sviluppare le proprie competenze, esperienze e capacità di coaching psychology/coaching;</li> <li>- Legge libri, riviste e articoli per mantenersi aggiornato sull'attuale sviluppo della coaching psychology/coaching;</li> <li>- Progetta e realizza workshop, interventi, paper per conferenze/congressi in tema coaching psychology/coaching.</li> </ul>
<p><b>Riconoscere e gestire le situazioni critiche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accoglie le espressioni emotive del coachee mantenendo la giusta vicinanza/distanza emotiva;</li> <li>- E' in grado di accogliere la libera espressione di emozioni forti verso di sé senza assumere atteggiamenti difensivi, aggressivi e/o evitanti;</li> <li>- Conosce e gestisce i confini del contesto e processo di coaching distinguendolo con chiarezza da</li> </ul>

<p>Riconosce e gestisce le situazioni critiche e i confini della relazione e del processo di coaching</p>	<p>altri tipi di setting (formazione, consulenza, counselling, psicoterapia);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua situazioni critiche (disturbi di personalità, abuso di sostanze, fenomeni di mobbing ...) e le gestisce parlandone con il coachee per concordare insieme la linea di azione più adeguata ivi incluso l'invio.</li> </ul>
<p><b>Valorizzare le strategie individuali di sviluppo</b></p> <p>Promuovere le strategie di sviluppo del coachee dando valore alle sue iniziative</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavora sul processo di responsabilizzazione e consapevolezza del coachee promuovendo la sperimentazione di nuovi comportamenti che generano una nuova percezione di sé;</li> <li>- Comprende ed accoglie l'assetto motivazionale del coachee nell'attivazione dei processi di sviluppo;</li> <li>- Facilita il riconoscimento e valorizza i diversi modi di apprendere, sentire, provare e rischiare;</li> <li>- Valorizza le strategie individuali del coachee nella costruzione del suo progetto di sviluppo;</li> <li>- Supporta il coachee nei suoi tentativi di approccio ai problemi senza sostituirsi a lui nel proporre soluzioni.</li> </ul>
<p><b>Visione sistemica</b></p> <p>Offrire le potenzialità dell'ottica sistemica come chiave di lettura ed azione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove una lettura multidimensionale (individuale, relazionale, organizzativa) del ruolo del coachee nel contesto organizzativo;</li> <li>- Mantiene alta l'attenzione sugli attori in gioco, le modalità adottate dai singoli attori, la fenomenologia degli eventi e le informazioni relative al contesto;</li> <li>- Facilita la gestione delle dinamiche individuali, relazionali e organizzative nella relazione con la committenza di progetto (HR, linee etc) e con il coachee;</li> <li>- Raccoglie, collega e fa collegare al coachee i differenti elementi del contesto in cui si trova per aiutarlo a comprenderne le specificità;</li> <li>- Sostiene il coachee nella gestione degli impatti sugli attori coinvolti (collaboratori, capi, pari, clienti interni, clienti esterni etc).</li> </ul>
<p><b>Approccio evidence-based</b></p> <p>Adottare l'approccio evidence-based e promuovere l'identità del BCP come <i>scientific-practitioner</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua ed esplicita "ancoraggi" concreti per definire gli obiettivi e valutare i progressi del coachee;</li> <li>- Trasferisce al coachee, condividendo con lui, metodi basati su indicatori di valutazione dei progressi durante il percorso di coaching;</li> <li>- Fa riferimento a ricerche e approfondimenti, <i>best practices</i> e <i>lesson learned</i> proprie ed altrui nel proprio agire professionale;</li> <li>- Si fa parte attiva nell'ideazione/creazione di progetti di ricerca e pubblicazioni su riviste di settore e/o libri;</li> <li>- Si pone nuovi quesiti e promuove ricerche per far progredire, innovando, la pratica di Coaching Psychology.</li> </ul>

Area di competenza: **Coaching**

COMPETENZA*	COMPORAMENTI OSSERVABILI
<p><b>Orientamento al risultato</b></p> <p>Attivare e far convergere le energie del coachee sui risultati/obiettivi da lui definiti all'inizio del processo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiuta il coachee a focalizzare espliciti obiettivi di miglioramento realizzabili, misurabili e che abbiano un impatto positivo sulla performance;</li> <li>- Incoraggia il coachee nella definizione ed implementazione di piani sfidanti e d'impatto strategico sull'organizzazione;</li> <li>- Supporta il coachee nel definire piani d'azione che tengano conto di criteri di priorità e sostenibilità;</li> <li>- Facilita il coachee nell'identificare possibili ostacoli e nel costruire strategie per superarli;</li> <li>- Supporta il coachee nel mantenere focalizzate le proprie energie ed attività sugli obiettivi chiave;</li> <li>- Monitora l'avanzamento dei piani di sviluppo, identifica scostamenti e sollecita la messa a punto di eventuali correttivi.</li> </ul>
<p><b>Facilitare lo sviluppo ed il cambiamento</b></p> <p>Attivare i processi di cambiamento e trasformazione incoraggiando l'uscita dalla zona di <i>comfort</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coglie e anticipa le opportunità di cambiamenti (di ruolo, organizzativi, di processo etc.) ed incoraggia e stimola il coachee a fare altrettanto;</li> <li>- Facilita la sperimentazione e la riflessione sui comportamenti da modificare/modificati;</li> <li>- Stimola il riconoscimento delle strategie da cambiare;</li> <li>- Incoraggia il coachee a pensare "in profondità" e con creatività promuovendo l'adozione di nuovi o differenti approcci e prospettive;</li> <li>- Sollecita a sfidare e mettere in discussione schemi consolidati;</li> <li>- Supporta il processo di trasformazione delle idee in azioni attraverso la valutazione di opzioni alternative e conseguenze possibili;</li> <li>- Aiuta a capitalizzare i successi ma anche gli errori;</li> <li>- Incoraggia e supporta il coachee nello sperimentare, già durante la sessione, nuovi apprendimenti o approcci individuati.</li> </ul>
<p><b>Sviluppare la relazione</b></p> <p>Accogliere in modo autentico l'unicità del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppa un'alleanza di lavoro chiarendo la natura della relazione coach/coachee (ad esempio: ruoli, confini e reciproche responsabilità);</li> <li>- Dimostra un autentico interesse per il benessere ed il successo del coachee;</li> <li>- Dimostra un forte convincimento nel potenziale dell'altro;</li> <li>- Crea un ambiente sicuro ed accogliente che favorisca il coachee nell'affrontare argomenti</li> </ul>

<p>coachee e costruire un rapporto basato sulla fiducia</p>	<p>riservati e/o emotivamente rilevanti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavora per stabilire una comunicazione onesta e reciproca con il coachee;</li> <li>- Sviluppa una relazione con il coachee basata sull'empatia;</li> <li>- Attraverso l'ascolto, offre uno spazio d'espressione al coachee affinché si possa sentire compreso, fidarsi e affidarsi.</li> </ul>
<p><b>Dare e ricevere feedback</b></p> <p>Descrivere e restituire al coachee comportamenti, atteggiamenti e stati emotivi osservati e percepiti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornisce evidenze a sostegno di feedback, evitando giudizi, interpretazioni e valutazioni;</li> <li>- Supporta il coachee nel riconoscere ed esplicitare le emozioni in gioco;</li> <li>- Offre feedback adottando uno stile di comunicazione chiaro, trasparente, autentico;</li> <li>- Asseconda e rispetta i tempi di elaborazione del coachee;</li> <li>- Esplicita i propri valori, credenze, convincimenti, ed emozioni quando opportuno;</li> <li>- Promuove la ricerca di feedback da parte del coachee con i differenti suoi interlocutori;</li> <li>- Abilita i processi di consapevolezza del coachee offrendo le evidenze che emergono nel <i>qui ed ora</i> della relazione.</li> </ul>

\* l'insieme delle capacità, qualità, conoscenze ed esperienze osservabili nel comportamento del Business Coaching Psychologist correlate alla sua efficacia di performance

## Referenze

- Bachkirova, T. (2008). Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching. In Palmer S. & Whybrow A. (Eds.), Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners (2nd ed., pp.351-366). Hove, UK: Routledge
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-404
- Dagley, G.R. (2011). Exceptional executive coaches: practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 63-80
- De Haan, E. (2008). Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning. Chichester: John Wiley & Sons
- Dini S., Paolino Geiger G., Rosicarelli A., Sirolli I. (2010). Linee Guida per lo Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni nella Pratica del Coaching Organizzativo
- Douglas, C.a. & McCauley, C.D. (1999). Formal developmental relationships: a survey of organisational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 203-220
- Grant, A.M. (2008). Past, present and future: the evolution of professional coaching and coaching psychology. In Palmer S. & Whybrow A. (Eds.), Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners (2nd ed., pp.23-39). Hove, UK: Routledge
- Lai Yi-L., McDowall A.(2014). A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*. 9 ( 2), 118-134
- Maritz, J.E., Poggenpoel, M. & Myburgh, C.p.H. (2009). Core competencies necessary for a managerial psycho-educational training programme for business team coaches. *South Africa Journal of Human Resource Management*, 7(1), 74-81
- Newnham-Kanas C., Morrow D. & Irwin J.D. (2012). Certified professional co-active coaches: Why they enjoy coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 48-56
- Ordine degli Psicologi (2013). *Etica, Competenze, Buone prassi: Lo psicologo nella società di oggi*. Raffaello Cortina Editore, Milano
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2004b). Coaching psychology survey: Taking stock. Paper at the BPS Special Group in Coaching Psychology Inaugural Conference, held at City University, London, on 15 December
- Palmer, S. & McDowall A. (2010). The coaching relationship: putting people first: an introduction. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.), *The coaching relationship: Putting people first* (pp.1-8). London: Routledge
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: the implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88
- Sirolli, I., Dini, S., Pappalepore, G., Chirumbolo, A., Di Rienzo, A., Rosicarelli, A. (2011). Coaching Competencies and values: how Italian Coaches (psychologists and non psychologists) face present and future challenges

*This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.*

