

Kongres coachev in mentorjev 2021

Coaching and Mentoring Congress 2021

Zbornik prispevkov kongresa coachev in mentorjev 2021
Proceedings of the Coaching and Mentoring Congress 2021

S coachingom in mentorstvom v "novo normalnost"

With Coaching and Mentoring into "New Normal"

10. junij 2021



S coachingom in mentorstvom v "novo normalnost"

Zbornik prispevkov Kongresa coachev in mentorjev 2021

Strokovna redakcija in uredništvo: Dr. Danijela Brečko

Recenzentski odbor: dr. Danijela Brečko, dr. Sabina Duvelek, Iris Kline Arih

Izdal in založil: Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov

Ljubljana, 2021

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni
knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 67635203
ISBN 978-961-94744-3-3 (PDF)

© **Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov**

Prispevki v zborniku so vsebinsko recenzirani s strani 2 izbranih recenzentov.

Prispevki so v slovenskem in angleškem jeziku.

Vse pravice pridržane. Brez založnikovega pisnega dovoljenja ali dovoljenja avtorjev prispevkov gradiva ni dovoljeno reproducirati, kopirati ali razširjati kako drugače. Ta prepoved se nanaša tako na mehanske (fotokopiranje) kot na elektronske (snemanje ali prepisovanje na kakršen koli pomnilniški medij) oblike reprodukcije.

Svoj izvod elektronske puublikacije lahko naročite na info@sofos.si in ga lahko za lastno uporabo in učenje shranite na svoj računalnik ali druge elektronske naprave in natisnete.

VSEBINA

UVODNI NAGOVOR.....	4
Uvodni nagovor predsednice Združenja EMCC Slovenija	5
TRENDI IN AKTUALNE PRAKSE COACHINGA IN MENTORSTVA	7
Kako lahko obogatimo svoje prakse na podlagi prihodnjih trendov v coachingu	8
Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije - ustvarjanje energije z zunanjo integracijo in notranjo dezintegracijo	10
Tredni v mentorstvu	17
O prevajanju angleških izrazov v slovenščino - primer besede "coaching" *	23
RAZVOJ VEŠČIN IN STROKOVNOST COACHEV IN MENTORJEV	38
Krepitev resilientnosti: coachevo poročilo iz terena	39
Kaj so poti, po katerih hodijo profesionalni coachi in kako se razvijajo?.....	40
Kako prelisičiti sindrom "prevaranta"?	47
Pripovedovanje zgodb	48
TEHNOLOGIJE IN ORODJA, KI UČINKOVITO PODPIRAJO COACHING IN MENTORSTVO	49
"Netflix za učenje" - orodje za coache in mentorje v vse glasnejšem svetu.....	50
COACHING VODIJ V "NOVI NORMALNOSTI"	51
R(E)volucija vodenja - Čudovita kombinacija preteklosti in prihodnosti, oplemenitenjena z odločitvami v sedanost	52
Omizje: Coaching vodij v "novi normalnosti"	57
AMBASADORJI KONGRESA.....	58

UVODNI NAGOVOR
OPENING ADDRESS

Uvodni nagovor predsednice Združenja EMCC Slovenija

Celebratory opening address of President of EMCC Slovenija

Spoštovani coachi, spoštovani mentorji in vsi so-ustvarjalci mednarodnega Kongresa coachev in mentorjev 2021,

leto 2020 je bilo v marsičem posebno. Veliko smo se naučili. Na preizkušnji je bila naša prilagodljivost, miselna prožnost ter predvsem in zlasti virtualna spretnost prenašanja znanja, nudenja spodbud kot tudi človeške toplote in energije. Vsi se veselimo rahljanja ukrepov in pristnega druženja, vendar so se navade ljudi v preteklem letu zelo spremenile in bodo v precejšnji narekemale nadaljni razvoj coachinga in mentorstva. Verjetnost "motenj" se namreč nadaljuje tudi v letu 2021 in čeprav verjamem, da se bo epidemija slej kot prej umirila, se je svet spremenil. Preteklo leto je tako prineslo potrebo po številnih novih premislekih, kako bomo ravnali v prihodnje. Dobri coachi in mentorji tako vsak dan sprašujemo, kako nuditi učinkovito podporo organizacijam in posameznikom v tako imenovani novi normalnosti. Nekateri udeležajo poslovne modele, ki se lani niso zdeli niti verjetni. Pravzaprav je v globalnem merilu opaziti porast potreb po coachingu, ki se izkazuje v tem, da se:

1. Vse več ljudi vključuje v globalna virtualna coaching in mentorska omrežja - meja ni več!
2. Vse več ljudi želi pripadati - pripadati skupnostim, kjer se čutijo sprejeti
3. Vse več ljudi se sprašuje kdo sem jaz in kako lahko s svojimi potenciali oplemenitim svet
4. Vse več je tudi coachev in mentorjev in s tem se povečuje klic po visoki strokovnosti in etičnem delovanju
5. Vse več coachejev in mentorirancev želi videti učinke in rezultate - jih znamo izmeriti in predstaviti?
6. Vse več ljudi coachev in mentorjev ne išče na FB in Instagramu - išče jih po priporočilu in v strokovnih krogih.
7. Vse več ljudi išče specialne coache kot so: energijski coach, karierni coach, coach za javno nastopanje...
8. Vse več ljudi išče coacha, mentorja in celo svetovalca v eni osebi!
9. Vse več ljudi pričakuje od coachev in mentorjev kakovostne in strokovne vsebine - blogi so preteklost.

Kakšne nove veščine naj coachi in mentorji razvijemo za učinkovito podporo v času nove normalnosti? Kakšne nove tehnologije nam lahko pomagajo pri razvoju coachinga in mentorstva? Kakšne nove veščine moramo razviti, da izboljšamo sebe? Zdaj je čas, da raziščemo trende, ki bodo prevladovali in narekovali razvoj coachinga in mentorstva v prihodnje.

Mednarodni kongres coachev in mentorjev 2021 tako namenjam raziskovanju trendov in novih tehnologij na področju coachinga in mentorstva kot tudi razvoju novih veščin profesionalnih coachev in mentorjev in tistih, ki želijo stopiti na to pot.

Iskrena hvala Sabini, Maticu, Iris, Neviji in Nevenki za pripravo letošnjega programa!

Dr. Danijela Brečko

Predsednica Združenja EMCC Slovenija

Dear coaches, dear mentors and all co-creators of the International Coaching and Mentoring Congress 2021,

the year 2020 was special in many ways. We learned a lot. Our flexibility, mindset and, above all, the virtual skill of transferring knowledge, providing incentives as well as human warmth and energy were put to the test.

We are all looking forward to releasing the measures to prevent the spread of Covid-19, but people's habits have changed a lot over the past year and will significantly dictate the further development of coaching and mentoring. The likelihood of "disruption" continues in 2021, and although I believe that the epidemic will end sooner rather than later, the world has changed. The past year has thus brought the need for many new considerations of how we will act in the future. Every day, good coaches and mentors ask themselves how to offer effective support to organizations and individuals in the so-called new normality. Some of us are implementing business models that didn't even seem possible last year. In fact, on a global scale, we are witnessing an increase in the need for coaching, which is reflected in the facts that:

1. More and more people are getting involved in global virtual coaching and mentoring networks - the boundaries are gone!
2. More and more people want to belong - to belong to communities where they feel accepted
3. More and more people are wondering who I am and how I can enrich the world with my potential
4. There are also more and more coaches and mentors, which increases the call for high professionalism and ethical action.
5. More and more coachees and mentees want to see the effects and results - do we know how to measure and present them?
6. More and more people are not looking for coaches and mentors on FB and Instagram - they are looking for them on a recommendation and in professional communities.
7. More and more people are looking for special coaches such as: energy coach, career coach, coach for public speaking...
8. More and more people are looking for a coach, mentor and even counselor in one person!
9. More and more people expect quality and professional content from coaches and mentors - blogs are past.

What new skills should coaches and mentors develop to give effectively support in "new normal"? What kind of new technologies can help us develop coaching and mentoring? What new skills do we need to develop and improve ourselves? Now is time to explore the trends that will prevail and dictate the development of coaching and mentoring in the future.

The International Coaching and Mentoring Congress 2021 is dedicated to exploring trends and new technologies in the field of coaching and mentoring, as well as developing new skills of professional coaches and mentors and those who want to embark on this path.

Sincere thanks to Sabina, Matic, Iris, Nevija and Nevenka for preparing this year's program!

Dr. Danijela Brečko
President of EMCC Slovenija

TRENDI IN AKTUALNE PRAKSE COACHINGA IN MENTORSTVA
CURRENT TRENDS OF COACHING AND MENTORING PRACTICE

Kako lahko obogatimo svoje prakse na podlagi prihodnjih trendov v coachingu

How Coaches can differentiate their practice as part of Future Trends in Coaching

dr. Lise Lewis

Povzetek

Delodajalci se dobro zavedajo pomena fizičnega, mentalnega in socialnega "well-beinga", ko poskušajo napovedati posledice Covid pandemije. Ugotavljajo, da so zaposleni v well-being okolju: za 16% bolj produktivni; 18% bolj verjetno je, da bodo ostali pri delodajalcu in za 30% bolj privlačijo stranke in kupce. (HBR)

Med trendi, 'kako ustvariti in ohraniti well being okolje' se poraja t.i. "Couching" pristop, ki združuje elemente tako coachinga kot svetovanja. V bistvu je "Couching" coaching model, ki je usmerjen v cilje in deluje na podlagi čustvenih in psiholoških procesov. "Couching" izvira iz relacijske in refleksivne prakse, ki ustvarja zavest o tem, da služimo klientu in se odzivamo na spoznanje o celostni osebnosti v coaching procesu. Lise vas bo povabila k razmisleku o lastni praksi in raziskovanju, kako je "Couching" morda že prisoten, morda neopažen ali kako boste morda ta pristop želeli razviti.

Ključne besede: coaching, wellbeing, couching, svetovanje, reflesivna praksa

Abstract

Employers are increasingly aware of both responsibility and the business case for the physical, mental and social wellbeing of employees especially when trying to forecast the fallout from the COVID pandemic. A Harvard Business Review article ("What Employees Want Most from Their Workspaces", 2019) reports that 'employees who are satisfied with their work environments are 16% more productive, 18% more likely to stay, and 30% more attracted to their company over competitors. Two-thirds of survey respondents said that a workplace focused on their health and wellbeing would make them more likely to accept a new job or keep the job they have'. We know that wellbeing can be addressed through various interventions and this webinar introduces you to 'Couching': an integrated approach combining elements from both coaching and counselling. Basically, Couching is a coaching model that is goal-focused and working with emotional and psychological processes. Couching is emerging through relational and reflexive practice creating an awareness of being in service to the client and responding to the recognition that the 'whole' person comes to coaching. You will be invited to reflect on your own practice and to explore how Coaching may already be present and perhaps unnoticed or how you may want to develop this approach. Lise's curiosity about Coaching emerged from exploratory dialogue with a Counselling colleague and who together researched the perceptions of both coaches and counsellors of each discipline and evidence of coaching in practice.

Keywords: coaching, wellbeing, couching, counselling, reflexive practice

About the author

Dr. Lise Lewis is promoting the work and ethos of the European Mentoring and Coaching Council. She is also an Honorary Member of the Association for Professional Executive Coaches and Supervisors (APECS) and the Association of Coaching Supervisors (AOCS). She is also founder of Bluesky International provider of EMCC EQA|EIA and ESQA|ESIA accredited coach | mentor and coach supervisor training programmes. She is also a global keynote speaker, masterclass presenter and contributor of webinars | articles. Globalni trendi na področju coachinga in mentorstva

Interne mreže za razvoj zaposlenih v skupini A1 - intervju z Lariso Grizilo

Internal networks for employee development in Corporation group A1 - interview with Larisa Grizilo

dr. Sabina Duvelek

Povzetek

V obliki intervjuja bomo raziskovali, kakšne so prakse v skupini A1 za razvoj zaposlenih in njihovih potencialih. Fokus bomo usmerili predvsem na področji coachinga in mentorstva, pri čemer bomo z gostjo odkrivali, kako so se na A1 lotili vzpostavitve in razvoja tako internega coachinga kot tudi interne mentorske mreže.

Ključne besede: coaching, mentorstvo, mreže za razvoj zaposlenih

Abstract

In the form of an interview, we will explore the practices in Group A1 for employee development and their potentials. We will focus mainly on the areas of coaching and mentoring, where we will discover with our guest how the Group A1 started setting up and developing both internal coaching and internal mentoring network.

Keywords: coaching, mentoring, internal networks for employee development

About the author

dr. Sabina Duvelek je univ. dipl. psihologinja, ki se že več let strokovno ukvarja s coachingom in razvojem drugih programov, ki spodbujajo proaktivnost in učinkovitost zaposlenih. Je članica EMCC Slovenija, kjer opravlja funkcijo predsednice Strokovnega sveta. Deluje tudi kot življenjski in karierni coach, ki posameznikom pomaga pri večjih življenjskih prelomnicah. V okviru doktorata je raziskovala področje internega coachinga in dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost coachev.

About interviewee

Larisa Grizilo je glavna direktorica za področje človeških virov in komunikacij v skupini A1 in ima več kot 15 let mednarodnih izkušenj na HR področju v različnih industrijah. Kariero je začela leta 1998 v družbi Wrigley, kjer je bila odgovorna za upravljanje HR področja v državah nekdanje Jugoslavije ter v Albaniji, Bolgariji in Romuniji. Med letoma 2000 in 2003 je skupino A1 pokrivala iz Beograda.

Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije - ustvarjanje energije z zunanjo integracijo in notranjo dezintegracijo

The role of coaching by creating Organisational Energy - creating energy with outside integration and inside disintegration

Dr. Danijela Brečko

Povzetek

Organizacijska energija (v nadaljevanju OE) kot sila, ki jo pri doseganju ciljev sprosti podjetje, je v spremenjenih razmerah delovanja sila, ki odloča o tem, ali bo podjetje izpeljalo spremembe, ali jih bo izpeljalo pravočasno ali pa jih morda sploh ne bo. OE izraža mobilizacijo kognitivnega, intelektualnega, čustvenega in vedenjskega potenciala podjetja, njena smer ter intenziteta pa določa štiri stanja energije: produktivna energija, energija udobne inertnosti, razjedajoča energija in energija ravnodušne inertnosti, ki morajo biti za uspešno preobrazbo podjetja v določenem sorazmerju. Avtorica se v prispevku osredotoča na vlogo coachinga pri uravnoteženju optimalnega stanja OE, pri čemer izhaja lastnih raziskav o merjenju osebne energije vodij.

Ključne besede: coaching, organizacijska energija, zunanja integracija, notranja dezintegracija

Abstract

Organizational energy (hereinafter OE) as a force released by a company in achieving its goals is, in changed operating conditions, a force that decides whether the company will make changes, whether it will make them on time or not at all. OE expresses the mobilization of cognitive, intellectual, emotional and behavioral potential of the company, and its direction and intensity determine four energy states: productive energy, energy of comfortable inertia, corrosive energy and energy of indifferent inertia, which must be in a certain proportion for successful transformation. The authors focus on the role of coaching in balancing the optimal state of OE, based on her own research on measuring the personal energy of leaders.

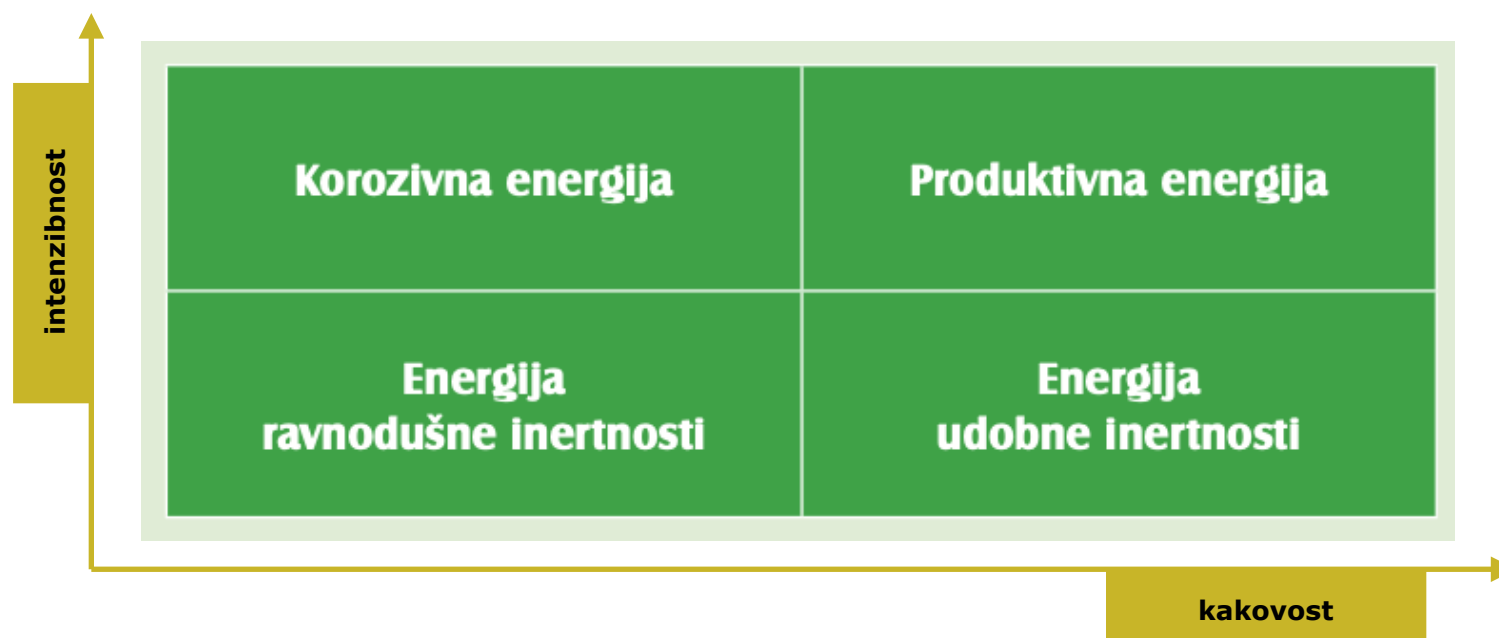
Keywords: coaching, organizational energy, external integration, internal disintegration

O fenomenu organizacijske energije

O fenomenu organizacijske energije (v nadaljevanju OE) je bilo že veliko napisanega, tako uvodoma le na kratko predstavljam koncept z namenom ustrezne umestitve vloge coachinga pri spodbujanju optimalne OE.

OE je sila, ki jo pri doseganju ciljev sprosti podjetje. Njena moč kaže, koliko čustvene, umske in vedenjske energije se sprosti pri doseganju ciljev. Giblje se v smeri od pozitivne proti negativni, po intenziteti pa je lahko močna ali šibka. Smer gibanja ter intenziteta določata prevladujoče stanje energije v podjetju (Slika 1).

Slika 1: Vrste organizacijske energije v prerezu intenzitete in kakovosti



V podjetju/organizaciji sočasno obstajajo vse štiri vrste energije, za doseganje potrebnih sprememb pa je pomembno pravo razmerje med njimi:

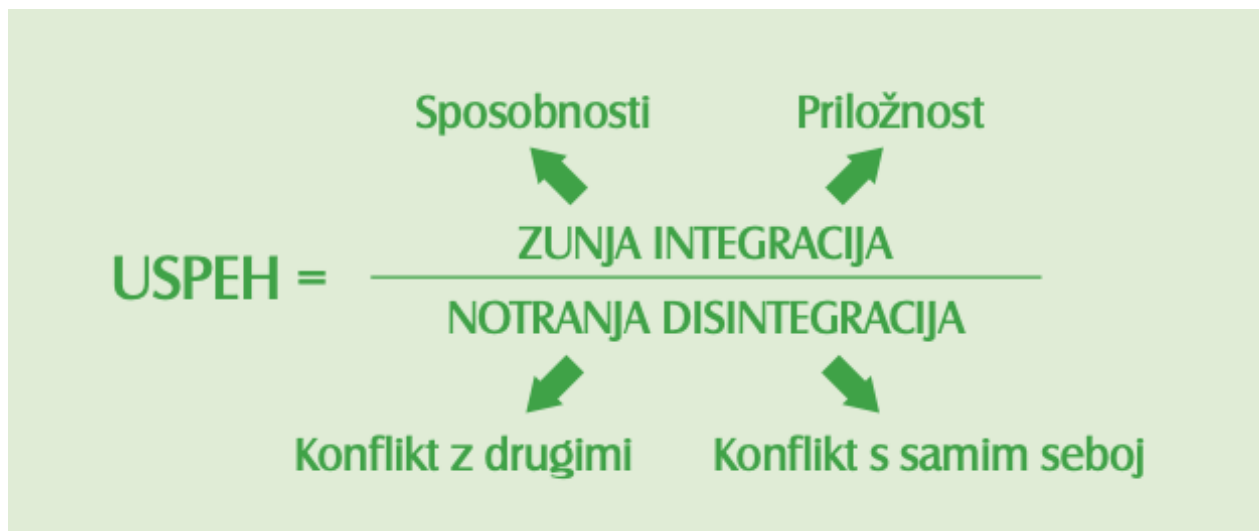
- produktivne energije naj bi bilo 75 odstotkov ali več;
- energija udobne inertnosti naj bo zastopana do 70 odstotkov, toda ob predpostavki, da je tudi produktivna energija vsaj tolikšna, sicer je v podjetju veliko tveganje za nastanek izgorevanja (sindrom burn-out);
- energija ravnodušne inertnosti ne sme biti večja od 25 odstotkov, sicer obstaja več zlog za skrb in je treba dobro proučiti silnice, ki pehajo zaposlene v ravnodušje;
- korozivna energija naj ne bi bila večja od 20 do 25 odstotkov, sicer je čas za skrben pregled destruktivnih silnic podjetja.

Količina energija v odvisnosti od notranje dezintegracije

Kakšna je torej vloga coachinga pri upravljanju OE? Preden odgovorim na to vprašanje, naj povem, da coaching razumem kot proces, pri katerem posameznika, tima ali podjetje vodimo od trenutnega k želenemu stanju, od trenutnih vzorcev vedenja k učinkovitejšim vzorcem – takšnim, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja, tima in posameznika. S tega vidika je treba osvetliti tudi definicijo uspeha. Najboljšo definicijo uspeha, kar sem jih v zadnjem času zasledila, navaja Ichak Adizes, ki je uspeh izrazil v obliki matematičnega ulomka, pri čemer v števcu nastopi zunanja integracija, v imenovalcu pa notranja dezintegracija. Zunanja integracija pomeni sposobnosti in priložnosti podjetja, notranja dezintegracija pa stopnjo konfliktnosti v podjetju, pri čemer je treba razlikovati dve vrsti konfliktov: konflikte z drugimi, še pogostejše pa konflikte s sa-

mim seboj. Jasno je, da spremembe uspešno upravljajo podjetja, ki imajo števec čim večji, imenovalec pa čim manjši.

Slika 2: Formula uspeha po Adizesu



Dezintegrirano podjetje večino energije porabi samo zase. Njegova uspešnost pa se kaže v tem, koliko pozitivne energije prenese na okolico. Matematični ulomek ne velja le za uspeh podjetja, temveč tudi za posameznika in time. Posameznik uspešno spreminja sebe, čim večja je njegova zunanja integracija, torej čim večje so njegove sposobnosti in priložnosti in čim manjša je njegova notranja dezintegracija, torej čim manjši so konflikti z drugimi in samim seboj. Kar spomnite se, koliko energije, ki vam jo je uspelo ustvariti, lahko oddate, ko ste bolni. Najbrž je večino porabite za boj z boleznijo oziroma za to, da lahko sploh funkcionirate.

Adizesova teza o porabi fiksne energije postavlja coaching na pomembno mesto pri upravljanju OE. Iz formule izhaja, da je imenovalec ulomka, torej notranja dezintegracija, precej bolj predvidljiv kot števec, torej zunanja integracija. Slednja je vse prej kot predvidljiva, saj se nanaša na vprašanja tehnoloških trendov, sprememb nakupnih navad, geopolitičnih razmer ...

Lahko pa toliko bolj vplivamo na količino ustvarjene energije, za katero smo že ugotovili, da se oblikuje v podjetju in se del tudi porablja v njem. Na njeno ustvarjanje vpliva predvsem ožji vodstveni tim s svojimi ravnanji ter zaznavanjem potreb zaposlenih, na njeno izrabo pa vplivata predvsem medsebojno zaupanje in spoštovanje. Nižje kot je, več energije se porablja, višje kot je, več energije ostaja na voljo za zunanjo integracijo in za ukvarjanje s trgom.

To je zapisal avtor formule takole: "Iz fizike smo se naučili, da je energije, kakršnekoli že, na voljo le določena količina, torej v jeziku fizikov lahko rečemo, da je energija fiksna. Tezo prenašam na področje podjetja in njegovih zaposlenih. Vidimo, da ima celo najproduktivnejše človeško bitje na voljo le 24 ur na dan in da večina ljudi fiksno energijo izrablja ter locira za dve različni dejavnosti – za reševanje notranjih in reševanje zunanjih konfliktov (konfliktov z sodelavci, strankami, vodstvom...). Presežek energije, če je kaj še ostane, pa posameznik uporabi za doseganje ciljev podjetja. Iz tega ni težko napovedati, da bo voditelj prihodnosti tisti, ki bo znal upravljati organizacijsko energijo. (Adizes, 2012) Kje torej nastaja OE? Več kot očitno je, da v podjetju pri sodelovanju med zaposlenimi ter člani tima in med zaposlenimi ter vodstvom organizacije. Pri tem je treba poudariti, da lahko podjetje ustvari in pridobi le določeno količino energije, viri namreč niso neomejeni: najprej jo porabi za notranjo dezintegracijo, če je še kaj ostane, pa še za zunanjo integracijo. enciala, ki ga upravlja.

Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije

Koncept OE postavlja pred vsakega vodjo izziv njenega dnevnega ustvarjanja ter upravljanja in tudi naslavlja njegovo osebno raven energije. Ustvarjanje in upravljanje OE zahteva od vodje, da gre skozi (samo)coaching in da si postavlja vprašanja kot: Ali sem dovolj energijski vodja, ali oddajam premalo ali preveč energije? Kako vplivam na druge? Ali sem sposoben prenesti žar v očeh na druge ali morda drugim »kradem« energijo in jih celo frustriram?

Upravljanje OE oziroma vzdrževanje njenih optimalnih ravni poteka po več stopnjah, kot prikazuje Slika 3

Slika 3: Štiristopenjski model upravljanja OE

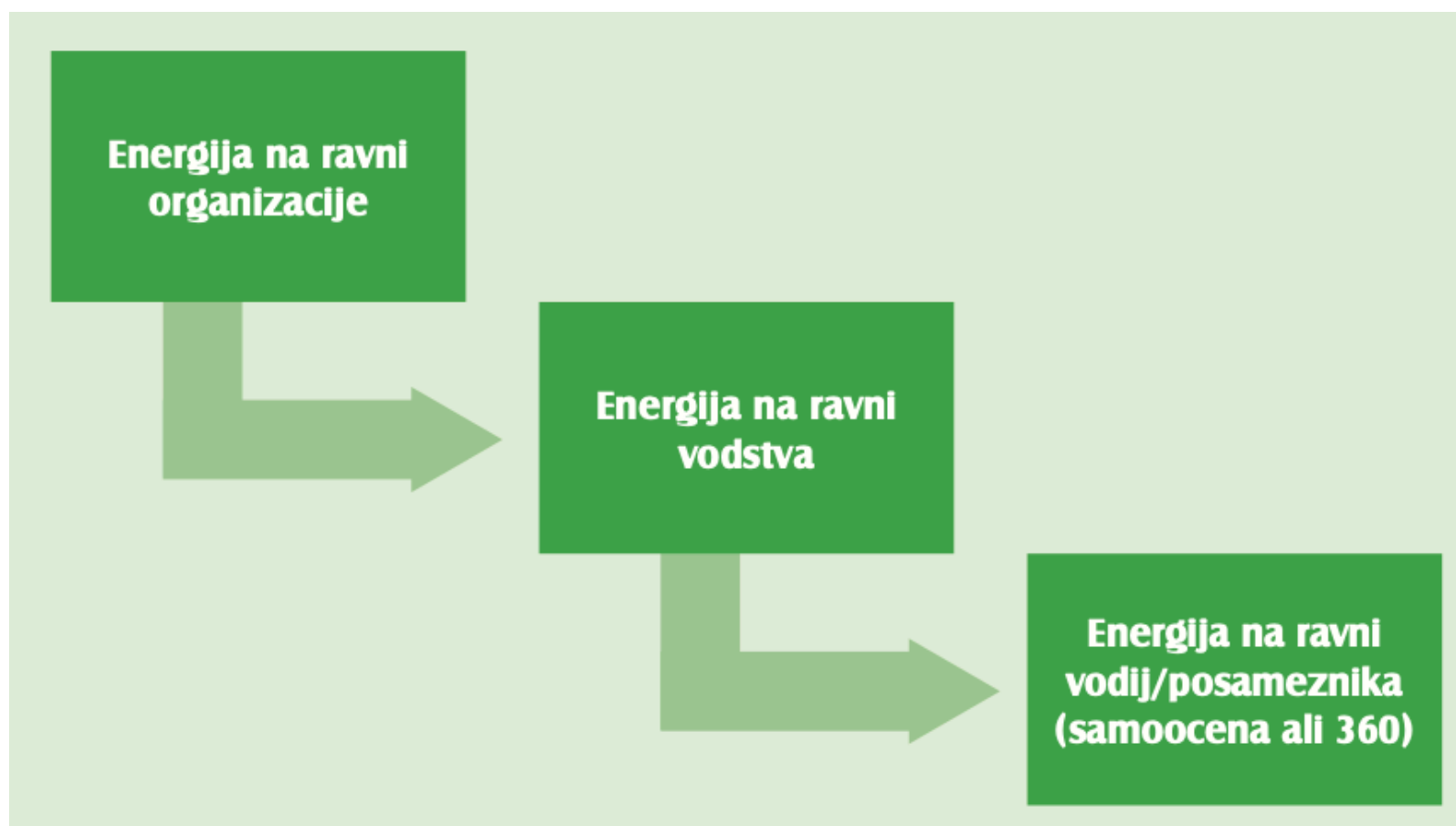


1. stopnja: proaktivno merjenje OE; vodja mora najprej razumeti, izmeriti in diagnosticirati energijsko stanje v podjetju ali oddelku, da pridobi celostno sliko potenčiala, ki ga upravlja. Merjenje OE ise priporoča vsaj enkrat na leto, enako primerjava v dejavnosti in s najboljšimi praksami. Dober vodja meri tudi energijo svojega managerskega tima.
2. stopnja: mobilizacija energije; vodja lahko uporabi strategije, kot so »premagovanje zmaja« in »osvajanje princeze«, pri čemer je zlasti pomembno, da mobilizira energijo okrog temeljnega cilja oziroma prioritete, ki so jasne vsakomur v podjetju. Poskrbeti mora tudi, da zaposleni čutijo, da lahko prispevajo k podjetju in da to računa na njih. Pri uresničevanju vizije pa mora poskrbeti za uravnotežen preplet obveznosti in zaupanja.
3. stopnja: odločen boj proti koroziji; vodja se mora neposredno spopasti z negativnimi in destruktivnimi silami. To je stvar volje, ne časa. V realnosti pa mnogo vodij zanika pojav negativne energije. Vodja, ki bije odločen boj proti koroziji, si postavlja vprašanja: Ali zaznam že najmanjša znamenja korozivne energije? Kako se spopadam z njo? Ali je odprava virov negativne energije moja prioriteta naloga? Ali redno iščem povratne informacije o svojem vedenju, da si odgovorim, ali sem morda jaz del negativnih in destruktivnih sil v podjetju?
4. stopnja: upočasnjevanje; kar 50 odstotkov podjetij je žrtev preobremenjenosti. Izgubijo fokus, delujejo na robu zmogljivosti in tonejo v kolektivno izgorevanje oziroma kolektivni burn-out. Vprašanja za (samo)coaching na tej stopnji: Ali redno preverjate, če podjetje morda kaže znamenja izgorevanja? Ali dajete nove pobude potrpežljivo in oblikujete realne ter dosegljive cilje? Ali dopuščate, da se podjetje danes upočasni z namenom, da bo jutri lahko poslovalo hitreje? Ali si vzamete »pit-stop« za refleksijo prioritet podjetja in si napolnite baterije?

Coaching in učinkovia (iz)raba OE

Oglejmo si še izrabo OE – za reševanje notranjih sporov in sporov s samim seboj. Pri opazovanju tako imenovanih dnevnih te gob vodij pri ustvarjanju OE se je sama po sebi porodila misel, da koncept merjenja OE nadgradimo z merjenjem energije ožjih vodstvenih timov ter merjenjem osebne energije vodij, ki hkrati zagotavlja tudi 360-stopinjsko povratno informacijo in daje vodji odlično diagnostično orodje za oblikovanje načrta ter ciljev timskega oziroma individualnega (samo) coachinga.

Slika 4: Tri ravni merjenja OE



Tri ravni merjenja energije dajejo jasno sliko o tem, kako vodja izrablja svoj energetski potencial, izkazuje premalo ali preveč energije in kako vpliva na druge.

Na področju merjenja energije na ravni vodstvenih timov je tudi že narejenih nekaj raziskav, ki pa še ne dajejo zadosti trdnega vzorca, da bi jih lahko predstavili kot relevantne. Vsekakor merjenje OE na ravni vodstvenih timov daje celotno sliko medsebojnega zaupanja in spoštovanja ter sodelovanja vodstva pri uresničevanju ciljev podjetja, ki močno odsevajo navzdol po hierarhični strukturi.

Tabela 1: Samoocena osebne energije vodij (2019)

Produktivna energija (v odstotkih)	Energija ravnodušne inertnosti (v odstotkih)	Energija udobne inertnosti (v odstotkih)	Korozivna energija (v odstotkih)
84,5	18	50	22,5

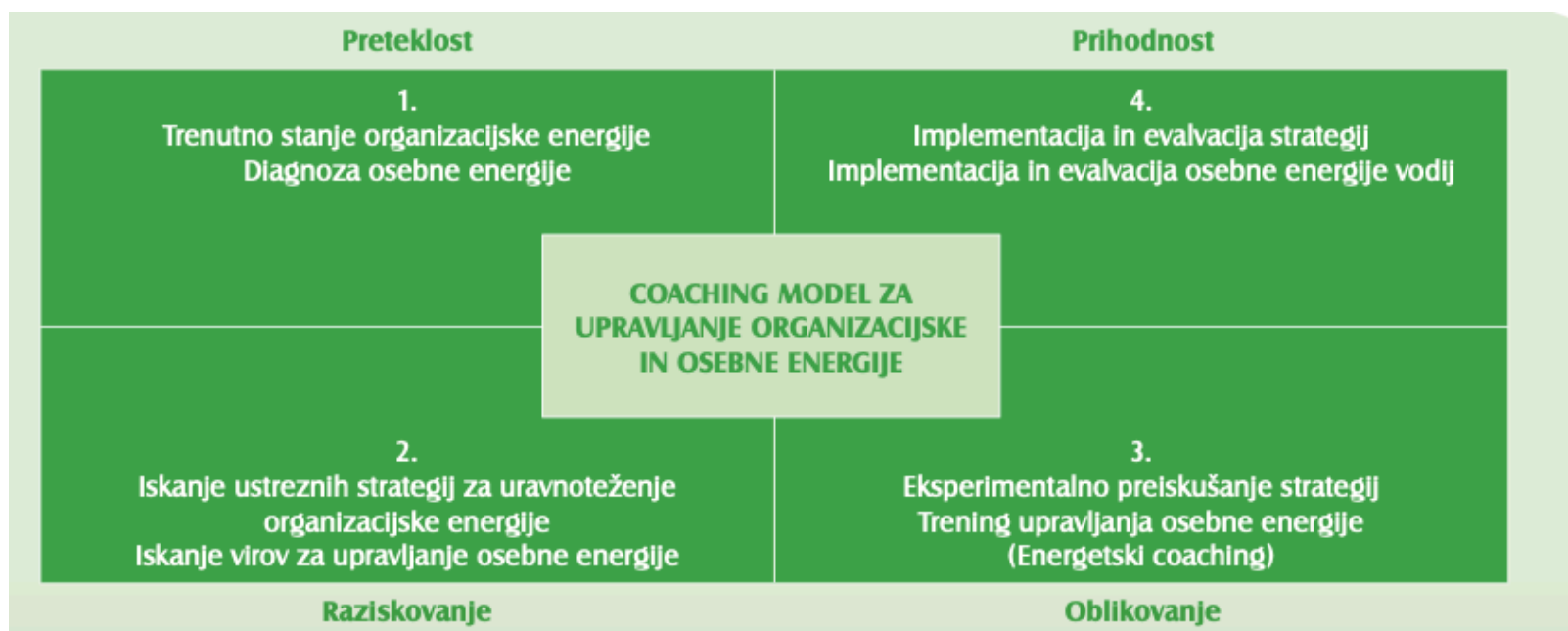
Na področju osebne energije vodij je narejenih nekaj več meritev, ki v splošnem kažejo na povečano tveganje za nastanek izgorelosti oziroma na to, da vodje celo oddajajo preveč energije in premalo spodbujajo njeno ustvarjanje med zaposlenimi. Tabela prikazuje povprečje samoocene osebne energije 58 vodij iz 14 podjetij ter 7 različnih panog in kaže pri vodjih premajhno zastopanost energije udobne inertnosti.

Na podlagi tristopenjskega modela merjenja OE se izdelata indeks OE in diagnosticira stanje na ravni podjetja, vodstvenega tima in posameznega vodje. Na tej podlagi se je razvil tudi poseben model coaching za upravljanje OE, uporaben pri timske in individualnem coachingu.

Coaching model za upravljanje organizacijske in osebne energije vodij

1. stopnja: na tej stopnji se s klientom raziščejo trenutne razmere in njegovo energetsko stanje. Pri tem se uporabljajo različna diagnostična orodja, vprašalnik osebne energije vodij, bioresonance, zgodba klienta ... Razvije se zaupanje in ugotovi tudi kompatibilnost energetskih ravni klienta in coacha.
2. stopnja: na tej stopnji se raziskujejo viri za uravnoteženje osebne energije in identificirajo največji kradljivci energije.
3. stopnja: na tej stopnji se eksperimentira, kateri viri so za klienta najučinkovitejši in optimalni.
4. stopnja: ta stopnja pomeni *back to the world* oziroma preskušanje v realnih razmerah brez pomoči coacha, po določenem času sledi *follow up* oziroma ponovno raziskovanje razmer v realnosti, torej vrača se k 1. stopnji. Drugi krog se lahko nadaljuje tudi s samocoachingom, odvisno od zahtevnosti razmer in pripravljenosti klienta.

Slika 5: Coaching model za upravljanje organizacijske in osebne energije



Model coaching za upravljanje organizacijske in osebne energije je krožne narave. To po meni, da se iz polja 4 znova vrnemo v polje 1 in na novo ocenimo razmere. To je v času ne nenehnih sprememb edini pravi model samoevalvacije uspešnosti podjetja. Na 1. in 2. stopnji je model bolj usmerjen v preteklost, trenutne razmere in raziskovanje, na 3. in 4. pa temelji na oblikovanju (design thinking) in je usmerjen v prihodnost.

Sklepne misli

Upravljanje OE pomeni upravljanje človeških potencialov in virov v podjetju, upravljanje osebne energije pa pomeni upravljanje osebnih virov. Energije ni neskončno veliko, na voljo jo je le določena količina, s katero moramo skrbno in preudarno ravnati. Pri nenehnih prizadavanjih za rast in preživetje podjetij se pogosto

zgori, da v gašenju požarov precenimo naše energijske zaloge. To lahko vodi v osebni ali celo kolektivni burn-out. Uspešno podjetje je sposobno v notranjih procesih sodelovanja, medsebojnega zaupanja in spoštovanja ustvariti dovolj velike zaloge energije in jo oddajati navzven v procesih zunanje integracije. Uspešen posameznik pa zmore s čustvovanjem, vrednotenjem in oblikovanjem osebne vizije ustvariti lastne zaloge energije ter jo v pravi meri oddajati navzven. V svojih raziskavah sem prišla do spoznanja, da ima pri upravljanju energije podjetja in osebne energije pomembno vlogo prav coaching kot orodje raziskovanja in razvoja notranjih potencialov. Zaradi tega in na podlagi izkušenj ter dela na področju energijskega coachinga sem razvila tudi Coaching model a upravljanje organizacijske in osebne energije vodij.

Literatura

- (1) Adizes, I. K. 2011. V iskanju vrhunca, BB Svetovanje.
- (2) Brečko, D., 2020. Organizacijska energija 2020. Raziskava, Sofos.
- (3) Brečko, D., 2007. Energetski naboj vašega podjetja – raziskava o organizacijski energiji. Revija HRM, letnik 5, št. 16: str. 56–58.
- (4) Brečko, D., 2011. Energijski naboj vašega podjetja – rezultati nacionalne raziskave 2011 in primerjava z letom 2006. Revija HRM, letnik 9, št. 43: str. 48–54.
- (5) Bruch, H. 2003. Lufthansa 2003. Energising a Decade of Change.
- (6) Bruch, H., Vogel, B: Fully Charged, Harvard Business Review Press, 2011.

O avtorici

dr. Danijela Brečko, je doktorirala iz področja kariernega razvoja na Filozofski fakulteti v Ljubljani. Je direktorica inštituta Sofos, Inštituta za upravljanje znanja in razvoj talentov. Ima več kot 25 letne izkušnje z usposabljanjem vodij in je docentka za management na MLC - Fakulteta za management in pravo, Ljubljana ter predavateljica na Dobi, kjer v okviru magistrskega študija razvija področje coachinga in mentorstva. Je ustanovna članica Slovenskega coaching združenja in ustanovna članica Združenja EMCC Slovenija, ki mu v letu 2021 tudi predseduje.

Tatjana Kolenc

Povzetek

Mentorstvo, poleg coachinga, postaja ključna strategija organizacij za privabljanje novih talentov, odkrivanje obstoječih potencialov, zadrževanje ključnih kadrov in koriščenje prednosti, ki jih prinašata raznolikost in vključenost vseh. Z vsemi koristmi, ki jih prinaša, lahko zaživi samo v okolju z razvito mentorsko kulturo, ki je vključujoča, sodelovalna in usmerjena v učenje. V takem okolju se bo mentorstvo lahko nenehno razvijalo v skladu s potrebami zaposlenih in organizacij ter se prilagajalo novim zahtevam zaradi ohranjanja konkurenčnosti, upoštevajoč tehnološke in druge spremembe v okolju. Dostopno naj bi bilo vsem, udeleženci pa naj bi prevzemali tako vloge mentorjev kot mentorirancev.

Ključne besede: mentorstvo, mentorska kultura, sodelovanje, povezovanje, vseživljenjsko učenje

Abstract

Mentoring, in addition to coaching, is becoming a key strategy for organizations to attract new talents, discover existing potentials, retain key employees, and reap the benefits of diversity and inclusion of all. Mentoring with all its benefits can only come to life in an environment with a developed mentoring culture that is inclusive, collaborative and learning-oriented. In such an environment, it will be able to constantly evolve in accordance with the needs of employees and organizations and adapt to new requirements in order to maintain competitiveness, taking into account technological and other changes in the environment. It should be accessible to all, and participants should take on the roles of both mentors and mentees.

Keywords: mentoring, mentoring culture, collaboration, connectivity, lifelong learning

Vloga in pomen mentorstva

Mentorstvo je ena najučinkovitejših oblik učenja ter izmenjave znanj in izkušenj. Mentorske metode temeljijo na principih učenja za odrasle, prenos znanj in izkušenj je usmerjen v osebni in profesionalni razvoj posameznika, v njegovo prihodnost. Mentorstvo se lahko izvaja samoiniciativno ali v okviru organiziranih mentorskih programov. V obeh primerih gre za bolj ali manj neformalen, dvosmeren proces dajanja, sprejemanja in vzajemnega učenja, katerega osnova je osebni odnos. Udeleženci ga gradijo z medsebojnim zaupanjem in odprto komunikacijo, ki vključuje aktivno poslušanje in postavljanje vprašanj.

Zaradi teh svojstvenih značilnosti mentorstvo, poleg coachinga, vse bolj pridobiva na pomenu in predstavlja pomemben dejavnik trajnostnega poslovanja. Soustvarja človeku prijazno delovno okolje, v katerem lahko posamezniki zadovoljujejo svoje primarne in sekundarne potrebe in razvijajo svoje potenciale v dobro organizacije, širše skupnosti in družbe kot celote. Vrednost mentorstva se je še dodatno pokazala med in po pandemiji Covid 19. Ta je na eni strani terjala hitro prilagajanje in preskoke v načinu razmišljanja, vrsto novih kompetenc, sposobnost nenehnega inoviranja in povečano fleksibilnost na vseh ravneh. Na drugi strani so spremenjene oblike in načini dela pri zaposlenih povzročali občutek izključenosti ob sočasni preobremenjenosti. Poleg stalne in ustrezne komunikacije je te izzive uspešno nagovarjalo prav mentorstvo.

Pomembna je tudi vloga mentorstva pri sprejemanju in spodbujanju raznolikosti in zagotavljanja vključenosti vseh, kot dejavnika večje zavzetosti, učinkovitosti in hitrejšega razvoja zaposlenih. Študije v ZDA so pokazale, da mentorstvo na tem področju prinaša celo boljše rezultate kot različna izpopolnjevanja in iniciative. Ker sloni na medsebojnem spoštovanju in zaupanju ter sprejemanju razlik, ob ohranjanju avtentičnosti posameznikov.

Ne moremo niti mimo spremenjenih pričakovanj zaposlenih, ki postajajo še izrazitejša s prihodom novih generacij na trg dela, katerih predstavniki se zavedajo, da so sodelovanje in odnosi ključni za zadovoljstvo in uspeh posameznika in družbe kot celote. Zavedajo se svoje vrednosti, imajo dokaj jasne cilje in predstavo o tem, kako jih bodo uresničili. Od delovnega okolja pričakujejo, da jih bo podpiralo pri zasledovanju njihovih ciljev in jim omogočalo nenehen razvoj. Želijo ustvarjati v organizacijah, v katerih so ljudje pomembnejši od številke. Po dostopnih raziskavah

- 80% zaposlenih pričakuje redne povratne informacije, skoraj 70% pa si jih želi imeti mentorja,
- več kot 88% milenijcev daje prednost sodelovalnemu delovnemu okolju pred konkurenčnim (Forbes),
- več kot tri četrtine milenijcev, ki bodo po podatkih Deloitte leta 2025 predstavljali že 75% delovne sile, mentorstvo ocenjuje kot ključni dejavnik njihove uspešnosti. Delujoči mentorski programi so eden ključnih kriterijev pri njihovem izboru delodajalcev (Hulphington Post).
- 61% zaposlenih milenijcev že koristi prednosti mentorstva (Deloitte).

Za nadaljno uspešnost mentorstva zato ne bodo dovolj samo mentorski programi temveč mentorska kultura, ki spodbuja medsebojno pomoč, sodelovanje, razvoj, odprto in razvojno naravnano miselnost in nenehno izmenjavo znanj. Kultura, v okviru katere se odvijajo različni mentorski programi, razvijajo vedno nove oblike mentorstva, ki sledijo potrebam vseh generacij. Pri tem je ključnega pomena, da mentorstvo ohrani svoje temeljno bistvo. To je v medsebojni odnos usmerjen proces, ki ga udeleženci prilagajajo vsakokratnim potrebam in v katerem se razvijajo vsi. Proces, ki ga ne smemo pretirano formalizirati in njegove učinkovitosti meriti samo ali predvsem z ROI. Pozitivni učinki mentorstva se namreč prvenstveno kažejo v povečani motivaciji zaposlenih, v uspešnem privabljanju novih in zadrževanju obstoječih talentov, v odkrivanju skritih talentov in znanj, v povečanju zanimanja za prevzemanje mentorske vloge tudi s strani nekdanjih mentorirancev, v spreminjanju organizacijske kulture, v učinkoviti podpori iniciativam za sprejemanje raznolikosti, v uspešnosti programov nasledstva in v preprečevanju prehitrega odpuščanja sodelavcev, ki se lahko ob ustreznih povratnih informacijah, podpori in priložnostih za rast izkažejo za odlične člane tima.

Pričakovanja mlajših generacij in spremenjene zahteve do zaposlenih, ki jih mora pri svojem razvoju upoštevati mentorstvo

Ena pglavitnih značilnosti mlajših generacij (milenijcev in generacije Z) je dajanje prednosti timskega pred individualnim pristopom, sodelovalnemu okolju pred konkurenčnim.

Mlajši milenijci, ki pridobivajo prve izkušnje v delovnih okoljih, potrebujejo mentorje, ki jim bodo olajšali prehod iz obdobja šolanja na trg dela in jim pomagali oblikovati realna, vendar še vedno dovolj ambiciozna pričakovanja. V kolikor imajo novo zaposleni že na začetku možnost sodelovanja z mentorji, jim to daje občutek, da organizacija ceni njihov prispevek, sprejema spremembe, ki jih vnašajo s svojim prihodom in, da jim bodo na voljo vsa razpoložljiva sredstva in orodja, da bodo lahko uspešni.

Starejši milenijci, kot bodoči voditelji, predstavljajo ključni del nasledstvenih programov. Potrebno jim je prisluhniti in jih podpirati pri usposabljanju za prevzemanje te odgovorne vloge. Sami pričakujejo in zahtevajo, da jim delodajalci omogočajo stalno učenje in krepitev veščin vodenja. Po nekaterih raziskavah se kar 91% milenijcev vidi na mestu vodij (Workplace Trends), 63% se jih zaveda, da še nimajo zadostno razvitih vodstvenih veščin in kar 71% jih je pripravljenih zamenjati delovno okolje, ki jim tega ne omogoča (Deloitte). Veliko njih rešitve vidi prav v mentorstvu. Pri tem se zavedajo, da bodo potrebovali več mentorjev oziroma mrežo mentorjev, ki si jo nekateri že oblikujejo. Tudi pri nas.

Poleg sprememb, ki so posledica prihoda novih generacij, se v vse bolj konkurenčnem okolju pojavljajo vedno nove zahteve do vseh zaposlenih, zaradi česar se spreminjajo tudi metode usposabljanja, učenja in vodenja.

Pričakovane spremembe v mentorstvu

Mentorstvo v svoji tradicionalni obliki ne bo moglo odigrati vloge, ki se od njega pričakuje. Zato se mora nenehno razvijati. Pri nadaljnjem razvoju mentorstva naj bi upoštevali predvsem želje in potrebe mlajše generacije, ob tem pa nikakor ne smemo izključevati vseh ostalih. V vlogah mentorjev in mentorirancev potrebujemo tudi predstavnike generacij baby-boom in X, da bomo lahko izkoristili vse prednosti, ki jih prinaša generacijska raznolikost.

Spremembe in prilagoditve so potrebne in se že dogajajo v smeri večje fleksibilnosti, čim bolj enakovrednega odnosa med udeleženci, manjše togosti pri razdeljevanju vlog v mentorskih procesih, manj formaliziranih oziroma hitrejših postopkov, uvajanja novih oblik mentorstva in krejitvi mentorstva na daljavo.

Tem spremembam je skupno zavedanje, da samo ena oseba oziroma en mentor ne bo mogel voditi in usmerjati posameznika in ga pripraviti na vse izzive v okolju hitrih in nenehnih sprememb. Tega se zavedajo tudi mentorji, ki sami iščejo pomoč in podporo, da ostajajo na tekočem z vsemi novostmi in spremembami. Bodisi si izberejo svoje mentorje ali pa najamejo coache. Vse bolj se krepi potreba po oblikovanju in negovanju lastne razvojne mreže ljudi oziroma mreže mentorjev, od katerih posameznik v vsakem trenutku dobi ustrezno podporo in ki so iskreno zainteresirani za njegovo učenje in razvoj. Od siceršnje socialne mreže, ki jo ima vsak posameznik, se razvojna mreža loči po tem, da je med udeleženci prisotno močno vzajemno zaupanje in želja po učenju. Med seboj si delijo različne informacije in nudijo različne oblike podpore, od čustvene do strateške. Sestava mreže je odvisna od stopnje na karierni lestvici oziroma od življenjskega obdobja v katerem se posameznik, ki jo oblikuje, nahaja. Mrežo moramo nenehno osveževati glede na svoje cilje in potrebe. To ne pomeni, da smo preračunljivi, saj nikogar ne izločimo. Samo spremenimo naravo odnosa z obstoječimi člani mreže in vanjo povabimo nove udeležence. Pomembno je, da prav vsi v mreži vidijo možnosti za lasten napredek in razvoj.

Področja uvajanja sprememb v mentorstvu

Prilagajanje mentorskih programov, da bodo organizacije z njimi lažje privabljale nove talente, zadrževale obstoječe potenciale ter dvigovale zavzetost zaposlenih. Programi morajo postati bolj fleksibilni, manj formalni. Pretirana strukturiranost, kamor sodijo tudi včasih toga pravila glede sestavljanja mentorskih

parov in skupin, je lahko precejšnja ovira pri vključevanju večjega števila udeležencev in uspehu programov nasploh. Dobro je, da

- programi zasledujejo določen strateški cilj, ki predstavlja osnovo za delo udeležencev, znotraj katerega pa morajo imeti zadostno avtonomijo, da lahko nagovarjajo tudi vse druge izzive,
- mentorji niso neposredno nadrejeni mentorirancem, saj je eden od namenov mentorskih programov tudi preseganje mej med organizacijskimi enotami in odločevalskimi ravni
- je omogočeno predhodno usposabljanje mentorjev in mentorirancev, ki imajo ves čas stalen in neomejen dostop do različnih virov s področja mentorstva
- so programi ocenjevani in se posledično nenehno prilagajajo tehnološkim in ostalim spremembam, oziroma se razvijajo, kot se razvija okolje

Pri vpeljevanju in razvoju mentorskih programov ponekod že imenujejo managerje mentorskih programov, mnoge organizacije se poslužujejo tudi pomoči zunanjih strokovnjakov.

Uvajanje novih oblik mentorstva ob sočasnem ohranjanju obstoječih, kot so mentorstvo ena-na-ena oziroma mentorski pari. Gre predvsem za oblike, ki krepijo povezovanje in širše sodelovanje:

- skupinsko mentorstvo, vključno z mentorskimi krogi, kjer se mentoriranci ne učijo samo od mentorjev temveč tudi drug od drugega. Predstavniki mlajših generacij pričakujejo in potrebujejo povratne informacije ne samo od vodij temveč tudi od vrstnikov oziroma sodelavcev na podobni ravni odločanja na kateri so tudi sami. Poleg tega hrepenijo po sodelovanju in vse to v veliki meri izpolnjujejo skupinske oblike mentorstva.
- obratno in vzajemno mentorstvo, ki udeležencem pomaga seznanjati se z novimi tehnologijami in sodobnimi trendi na različnih področjih. Za predstavnike mlajših generacij sta ti dve obliki mentorstva priložnost preizkusiti se v vlogah, ki so običajno namenjene bolj izkušenim članom tima. Tovrstne izkušnje jih opolnomočijo in jim pomagajo razvijati njihove vodstvene veščine.
- Enkratno-bliskovito mentorstvo, pri katerem mentoriranec išče mentorja za reševanje točno določenega izziva oziroma področja tukaj in sedaj. Ta oblika ne zahteva izgradnje mentorskega odnosa temveč bazira na izbiri mentorja, ki najbolje ustreza naravi izziva, ki ga mentoriranec rešuje. Sem sodijo tudi t.i. mentorji trenutka. Posebej priporočljivo je za pridobivanje informacij o konkretnih delovnih mestih, pri spremljanju mentorjev pri pripravi na prevzem konkretne vloge (job shadowing) ali, ko želita mentor in mentoriranec ugotoviti, ali sta prava za vzpostavitev dolgotrajnejšega mentorskega odnosa.
- Priložnostno mentorstvo kjer gre za razprave med vodstvenimi (lahko tudi ostalimi) delavci o pomembnih vprašanjih, izzivih ali priložnostih. Namen teh razprav je izboljšati individualno in organizacijsko uspešnost ter vodstvene kompetence. Ta oblika je zelo dobrodošla v mikro, malih in srednjih podjetjih, kjer so spremembe še hitrejša kot v večjih sistemih in terjajo odločitve na dnevni bazi. Uspešno nagovarja izzive pomanjkanja usposobljenih sodelavcev, omejene možnosti pri razvoju veščin sodelavcev, običajno večjo fluktuacijo ipd. saj spodbuja lastnike in vodstvo, da investirajo v notranje usposabljanje in prenos znanj, namesto v zaposlovanje vedno novih sodelavcev.

Udeleženci naj bi imeli možnost izbire med različnimi oblikami mentorstva, lahko tudi več njih sočasno. Tudi pri nas je že veliko primerov, ko posamezniki sodelujejo tako v mentorskih parih (kot mentorji, kot mentoriranci ali že v obeh vlogah), kot tudi v mentorskih skupinah. Prav tako naj bi imeli udeleženci možnost izbire matchinga. Pomeni, da si mentoriranci sami izbirajo mentorje, da to prepustijo organizatorju programa ali pa jim je na voljo ena in druga oblika.

Razvoj mentorstva na daljavo, ki se je že izkazalo za zelo koristno v času pandemije. S pomočjo tega načina mentorstva so organizacije uspevale ohranjati potreben prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi tudi v tem posebnem času in s tem skrbeti za njihov razvoj in zavzetost na osebni, človeški način. Brez

selitve v virtualno okolje, mentorstvo v tem obdobju večini sploh ne bi bilo dosegljivo. Mentorstvo na daljavo omogoča tudi vključenost večjega števila udeležencev v primerjavi s klasičnimi mentorskimi programi v živo in to ne glede na lokacijo udeležencev. Poleg tega pospešuje povezovanje med udeleženci, podpira njihovo avtonomijo in omogoča hitro odzivanje na njihove potrebe.

Spremembe v komunikaciji, kot ključnemu elementu mentorstva, ki se mora prav tako prilagajati spremenjenim potrebam in pričakovanjem na eni strani ter tehnološkim možnostim na drugi. Tudi v mentorskih odnosih postaja komunikacija preko različnih platform, telefonov, sms sporočil, sporočil preko družbenih omrežij povsem običajna in je ne bi smel nihče vnaprej odklanjati. O načinu medsebojne komunikacije se morajo sporazumeti udeleženci sami in pri tem upoštevati preference in zmožnosti drug drugega. Predvsem pa je pomembno, da je komunikacija iskrena in da udeleženci ohranijo tudi komunikacijo v živo, ki ostaja ena najpomembnejših prednosti mentorstva, katerega bistvo je pristen medosebni odnos. Ta se gradi tudi z opazovanjem telesne govorice in s pomočjo neverbalne komunikacije, ki pa je virtualno okolje ne omogoča v celoti. Izjemno pomemben del komunikacije so tudi povratne informacije, kjer so prav tako opazne prednosti mentorstva na daljavo. Predvsem zaradi možnosti pogostejših interakcij in s tem sprotnega podajanja povratnih informacij.

Zaključek

Glede na opisano vlogo mentorstva in trende lahko zaključimo, da mentorstvo postaja ena od strateških prioritet v organizacijah, ki v ospredje postavljajo zavezanost k vseživljenskemu učenju, nenehnemu razvoju, medsebojni delitvi znanj ter zavzetost svojih zaposlenih. Ob hitrem razvoju tehnologije mentorstvo, z ohranjanjem svojega bistva, to je medosebnega odnosa, postaja vse bolj cenjeno sredstvo vsake trajnostno naravnane organizacije in družbe kot celote. S svojimi različnimi oblikami bi moralo postati dosegljivo vsem, v katerikoli vlogi. Nenazadnje tudi proizvodnim delavcem za krepitev odnosnih kompetenc, kar že uspešno prakticirajo nekatera slovenska podjetja. Ob tem se marsikje celo izogibajo nazivu mentor zavedajoč se, da smo mentorji tudi, ko te vloge ne opravljamo formalno.

Utrjevanje vloge mentorstva ni in ne sme biti samo naloga HR področja. K temu mora s svojim zgledom prispevati tudi najvišje vodstvo. S tem, da se sami vključujejo v mentorstvo kot mentorji in mentoriranci in kot njegovi aktivni podporniki in zagovorniki. Da omogočijo oblikovanje okolja, v katerem lahko vsi postavljajo vprašanja in vzpostavljajo mentorske odnose preprosto zato, ker organizacijska kultura to omogoča, spodbuja in ceni.

Začetki mentorstva segajo v čas Homerjevega Odiseja. V vsem tem času je mentorstvo napredovalo in se spreminjalo in kot kaže ta prispevek, se bo moralo prilagajati in spreminjati tudi v bodoče. Njegovo osnovno načelo oziroma vodilo pa bo oziroma mora ostati nespremenjeno, osebna in profesionalna rast posameznika.

Literatura in viri

- (1) A new Approach to Mentoring (2008). Pridobljeno s <https://www.wsj.com/articles/SB122160063875344843> 22
- (2) Mentoring Millenials.Tips and Strategies (2019). Pridobljeno s <https://www.get.mentoringcomplete.com/how-to-mentor-millennials>
- (3) 9 benefits of mentoring that go beyond traditional ROI (2019). Pridobljeno s <https://www.get.mentoringcomplete.com/benefits-of-mentoring-white-paper>
- (4) Business Mentoring Best Practices (2019). Pridobljeno s <https://www.get.mentoringcomplete.com/business-mentoring-best-practices-wp>
- (5) Mentoring Millenials (2018). Pridobljeno s <https://www.insala.com/guide-to-mentoring-your-millennial-employees>
- (6) Main Mentoring Trends in 2021 (2021). Pridobljeno s <https://elomentorat.com/blog/main-mentoring-trends-in-2021/>

- (7) MentorcliQ Releases 2021 Mentoring Trends (2021). Pridobljeno s <https://www.businesswire.com/news/home/20210106005535/en/MentorcliQ-Releases-2021-Mentoring-Trends>
- (8) Corporate Mentoring Models: One size doesn't fit all (2019). Pridobljeno s <https://www.get.mentoringcomplete.com/corporate-mentoring-models-white-paper>

O avtorici

Tatjana Kolenc je mentorica, ambasadorka mentorstva, ambasadorka AEIOU voditeljstva prihodnosti. Zlata članica in ambasadorka vključevanja Združenja Manager Slovenije, aktivna članica Združenja poslovnih finančnikov Slovenije in Društva poslovnih žensk FAM. Soavtorica dveh knjig s področja mentorstva.

O prevajanju angleških izrazov v slovenščino - primer besede "coaching" *

About the translation of English terms into Slovenian - an example of the word "coaching" *

dr. Rudi Rozman

Povzetek

Preučevanje je namenjeno predvsem iskanju ustreznih slovenskih prevodov za pojav, znan v angleškem jeziku kot »coaching«, in za njegovega nosilca »coacha«. Eden izmed ključnih pogojev za uspeh je vsebinsko poznavanje bistva tega pojava. Zato avtor predvsem išče ustrezno razumevanje in opredelitev tega pojava, povezanega z vodenjem in ravnanjem z zmožnostmi zaposlencev. Preučevanje pa je v znanosti tesno povezano z metodo kot logično potjo do želenega cilja. Iskanje ustreznih opredelitev, v našem primeru predvsem ustreznih slovenskih besed, lahko sicer poteka po različnih metodah. Smiselno je, da jih avtorji uporabljajo hkrati in prilagojeno naravi problema. Avtor v tem prispevku najprej poišče opredelitve in razumevanje coachinga pri bolj znanih avtorjih, potem pa navede še prevode tega izraza pri domačih avtorjih. Ugotovi, da avtorji v glavnem tujega izraza ne prevajajo in uporabljajo angleški izraz. Strokovnjaki, izvajalci coachinga, pa zanj pogosto uporabljajo izraz trenerstvo, sebe pa imenujejo trenerji. Po pregledu nekaj možnosti in pregledu razlogov se avtor nagiba k uporabi tega izraza.

Ključne besede: coach, coaching, terminologija, prevajanje, narava problema

Abstract

The study is intended primarily to find appropriate Slovenian translations for the phenomenon known in English as "coaching" and for its holder "coach". One of the key conditions for success is a substantive knowledge of the essence of this phenomenon. Therefore, the author primarily seeks an appropriate understanding and definition of this phenomenon related to the management and handling of employee capabilities. In science, however, study is closely related to the method as a logical path to the desired goal. The search for appropriate definitions, in our case mainly suitable Slovene words, can otherwise be carried out by various methods. It makes sense for the authors to use them simultaneously and adapted to the nature of the problem. In this article, the author first seeks definitions and understanding of coaching from more well-known authors, and then provides translations of this term from domestic authors. He finds that the authors do not translate mainly foreign terms and use the English term. Coaching professionals, on the other hand, often use the term training for it, and call themselves trainers. After reviewing a few options and reviewing the reasons, the author tends to use this term.

Keywords: coach, coaching, terminology, translation, nature of the problem

Uvod

Zaradi jasnosti metode preučevanja obravnavanega pojava bomo v uvodu z neoštevilčenimi naslovi prikazali logične sestavne dele. To sicer v tem in drugih preučevanjih ni običajno; poimenovanja niso nujna, nujno pa je, da ti deli vsebinsko obstajajo in so jasno prikazani. Izostanek nekaterih ali vseh delov, njihovo neustrezno razumevanje in pomanjkanje jasnosti, neusklajenost med njimi in podobno se pogosto pokaže v neustreznosti preučevanj in njihovih ugotovitev.

Problematika

Pred časom sem bil imenovan v komisijo za oceno ustreznosti dispozicije doktorske disertacije, ki je vključevala tudi obravnavo »coachinga«. Podrobneje pojava, ki ga ta angleški izraz predstavlja, nisem poznal. Prav tako ne ustreznega slovenskega prevoda besede »coaching«. Najprej me je seveda zmotila angleška beseda v naslovu doktorske disertacije. Na podlagi izkušenj ugotavljam, da slovenski avtorji angleških besed ne prevedejo, kadar menijo, da s tujko izpadejo pomembnejši, kot da jih je sram maternega jezika, ki nima dovolj izrazov, da bi z njimi poimenovali vse pojave, ali pa kadar ne poznajo njegove vsebine in ne vedo, kateri slovenski izraz bi ustrezal. Možni pa so še nekateri drugi, tudi bolj opravičljivi vzroki. Kot član komisije, pa tudi kot Slovenec, ne morem privoliti v uporabo nepodomačenega tujega izraza že v naslovu disertacije, posebej še brez utemeljitve. Seveda je možno, da kandidat v besedilu razloži ustrezno vsebino pojma in predlaga ter uporablja ustrezno slovensko besedo. Ali pa utemelji, da slovenščina za določen pojem (še) nima ustrezne besede. Oziroma, kar je tudi opravičljivo, da drugi, bralci ne bodo sprejeli (ustreznega) slovenskega izraza, ker jih tuj izraz tako očara. Vendar ko podrobneje pogledam besedilo, ugotovim, da kandidat vseskozi uporablja angleško besedo. Kar je huje, ugotovim, da niti ne pojasni njenega pomena, ampak le navede nekaj slabih, bolj promocijskih opredelitev meni neznanih avtorjev, ki so nejasne, nekatere pa si celo nasprotujejo. Ne potrudi se niti, da bi primerjal opredelitve in podal svojo.

To me sicer prizadene, ne pa tudi preseneti, saj številni slovenski raziskovalci nejasno in celo neustrezno poznajo vsebino pojavov; manko nadomestijo z gorečnostjo in gotovostjo pri obravnavi in ugotovitvah. Vendar ni moj cilj, da bi obravnaval to stanje v slovenski vedi o ravnateljevanju (slov. tudi menedžment; angl. management), čeprav gre za hud problem (ki zasluži svojo obravnavo), in s tem prispeval k izboljšanju pri znanstvenem obravnavanju ravnateljevanja. Moj problem je, da bom težko napisal resno (in pozitivno) oceno dispozicije, če izraza in pojava, ki ga obravnava, ne spoznam. Jasna opredelitev obravnavanega pojava je v prvi vrsti naloga kandidata. Njegova krivda za neustrezno dispozicijo je, da pojava, ki ga bo preučeval, ne pojasni in očrta, kar najbrž pomeni, da ga premalo pozna in ne razume. Seveda se postavlja tudi vprašanje odgovornosti mentorja, ki se je z dispozicijo strinjal. Vendar me tudi to ne preseneti. Menim, da številni mentorji resneje ne preberejo niti dispozicije niti disertacije.

Koliko pomemben je opisani problem prevajanja, predvsem pa razumevanja pojava, ki mu angleško govoreči in pišoči pisci pravijo »coaching«? Če kandidatu dovolimo nameravano preučevanje, ugotovimo pa, da mu je razumevanje »coachinga« tuje, bo porabil veliko časa za raziskovanje pojava, ki ga ne pozna, brez upanja na uspeh, čeprav tega še ne ve. Imel bo občutek negotovosti, saj ne bo videl kakšnih pametnih rešitev, in le tolažba, ki jo da naziv doktor (in pozneje točke), ga bo vlekla naprej. Vse ugotovitve bodo na trhlih temeljih ne samo v disertaciji, marveč tudi v poznejših delih, saj kandidat ne bo ustrezno usmerjen. Lahko bo sicer postal »ugleden« slovenski znanstvenik, vsekakor izgubljen pa sposoben mlad človek, ki bi lahko koristil številnim. Nedvomno pa je tudi za druge preučevalce ravnateljevanja pomembno, da vsaj okvirno spoznajo pojave s širšega področja svojega dela. Razumevanje določenega pojava pa lahko močno olajša tudi iskanje in predlaganje ustreznega slovenskega izraza.

Kot dodaten dokaz težav s prevodom »coachinga« naj poleg tega, da znanstveniki večinoma uporabljajo prav to angleško besedo, omenim le še naslov v eni izmed naših revij, v katerem se avtor sprašuje, »ali naj

se piše 'coach', 'kouč' ali 'trener'«, in poziv na konferenco o »kariernem coachingu« z naslovom »Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih«, ki daje vedeti veliko pomembnost preučevanja »coachinga« tako za uspešno kariero kot tudi za zdravje, ki je naša največja vrednota. Prvi omenjeni prispevek nakazuje, da bi utegnil biti ustrezen slovenski prevod trener, in resnici na ljubo nekateri, zlasti tisti, ki »coaching« prakticirajo, tako poimenovanje tudi uporabljajo.

Namen dela

Zakaj se torej lotiti preučevanja (in posledično iskanja ustrezne slovenske besede) »coachinga«? Prvič, z uporabljenimi metodo bomo pomagali drugim, da se smiselno in usmerjeno lotijo obravnave podobnih problemov. Namen je tako tudi prispevati k širjenju vsebinskih spoznanj drugim preučevalcem s področja ravnateljstva. Koristi imajo seveda lahko tudi ravnatelji in drugi v praksi, saj se bodo lažje odločili, ali, kdaj in katere dele »coachinga« uporabiti pri svojem delu. Posredno bomo s tem pripomogli tudi k večji učinkovitosti dela in verjetno tudi zadovoljstvu ljudi pri delu; oboje pa lahko poveča uspešnost združb. Seveda je vsaj enakovreden namen tudi v ohranjanju slovenskega jezika in v dokazovanju, da je mogoče vse pojave v znanosti izraziti tudi v slovenščini. Če dodam še potešitev svoje vedoželjne žilice in želje po spoznavanju pojavov, ki jih še ne poznam dobro, je namenov za preučitev pojava »coachinga« in njegovo slovensko poimenovanje več kot dovolj. Dodajmo še en stranski (ti so ponavadi najpomembnejši) namen: prikazati, kako se je mogoče lotiti metodične obravnave izrazja za določene pojave in s tem spodbujati sistematično preučevanje v podobnih primerih.

Cilji prispevka

Problem preučevanja in namen določata cilje preučevanja nasploh, tako tudi v primeru našega prispevka. Cilj je tisto, kar nameravamo narediti: v našem primeru preučiti vsebino pojava, ki ga »coaching« predstavlja, ga opredeliti, tudi v primerjavi z nekaterimi podobnimi pojavi (kot zagovornik organizacijske teorije dinamičnih in smotrnost zagotavljajočih razmerij vem, da stvari niso določene same po sebi, ampak predvsem v razmerju do drugih), ter predlagati ustrezen slovenski prevod. Drugi cilj prispevka pa je prikazati možno metodo v iskanju vsebinsko in jezikovno ustreznega poimenovanja tujih strokovnih besed, ki predstavljajo pomembne organizacijske pojave. Ta dva temeljna cilja v tem prispevku niti ne bomo členili na delne cilje niti jih opremili z domnevami. V zaključku pa bo treba oceniti, ali je preučevanje doseglo postavljene cilje.

Metoda prispevka

Kako pa bomo cilje dosegli? Metoda je proces, ki poteka v logičnem zaporedju korakov, ki pripeljejo do spoznanja (do ciljev), v našem primeru do spoznanj o vsebini in procesu »coachinga«, o slovenskem izrazu za angleški »coaching« in do spoznanja o tem, kako se takega ugotavljanja resno lotiti. V raziskovanju je še pred njegovim začetkom želeno vsaj določeno poznavanje predmeta, ki ga nameravamo obravnavati, denimo, vedeti moramo vsaj približno, kdo se s tem pojavom ukvarja, in vsaj megleno poznati nekaj njihove vsebine. Zamislimo si naslednji pristop. Za resnejšo obravnavo bomo pogledali nekaj avtorjev s področja ravnateljstva (managementa) oziroma organizacije, ožjega vodenja (angl. leadership) in ravnanja z zmožnostmi zaposlencev (angl. HRM – human resources management), seveda tudi »coachinga«, da bomo spoznali vsebino tega pojava in morebitne prevode. Hiter pogled v slovarje in enciklopedije prav tako ni odveč. Enako velja za ugotovitve raznih združenj s področja »coachinga«. Pametno je tudi izvedeti mnenja »coachev« samih. V našem prispevku se bomo držali predvsem mnenj avtorjev in seveda lastnega razmišljanja. Primerjali bomo opredelitve in opise avtorjev in poskušali povzeti tiste, ki se nam bodo zdeli najbolj logični. Zanimala nas bodo še razmerja do sorodnih pojavov in kdaj, v katerih primerih je »coaching« najboljše uporabljati. Izhajajoč iz vsebine, pa bomo, v upanju na uspeh, izmed možnih predlagali ustrezen slovenski prevod.

Problem in temeljni cilj preučevanja ter metoda, ki ju povezuje, so poleg namena sestavni deli vsakega raziskovalnega in analitskega procesa. Namen preučevanja je sicer neposredno zunaj tega spoznavnega procesa in ga usmerja. Struktura prispevka sledi metodi. V prvem poglavju bomo iskali opredelitve »coachinga« in predlagali, izhajajoč iz teh opredelitev, povezano ali splošno opredelitev. Naslednje poglavje se bo poleg o povedanem ukvarjalo še z vprašanjem, kdaj je uporaba »coachinga« utemeljena. Vmes bomo vključevali razmerja do sorodnih pojavov ter potrditev mesta in vsebine »coachinga«. Sledil bo predlog uporabe prevodov in predlaganje ustreznega ali ustreznih med njimi.

Seveda lahko v uvodu opozorimo tudi na kakšne dodatne značilnosti preučevanja. Prav tako se v njem lahko v teku preučevanja pojavijo spremembe, ki zahtevajo spremembe v ciljih in metodi, s tem tudi v strukturi. To je normalno, saj ni mogoče predvideti vseh podrobnosti. Prav tako morda ugotovimo, da so slovenski avtorji že ustrezno prevedli »coaching« in ga obravnavali. Naša obravnava ne bo šla v podrobnosti. Te bi si lahko privoščili tisti, ki hočejo zares jasno spoznati pojav, ki ga obravnavajo. Seveda je tudi možno, da do ustreznega prevoda »coachinga« kljub prizadevanjem ne bomo prišli; večkrat se zgodi, da ustrezno besedo najde kdo, ki se z njenim razumevanjem sploh ne ukvarja. Še to, doslej smo »coaching« vedno pisali v narekovajih in s tem dali vedeti, da gre za slovenščini neprilagojen izraz. Povzroča pa to več dela pri pisanju; zato narekovajev ne bo več, čeprav naj si bralec predstavlja, da so še vedno tam.

Opredelitve in razumevanje coachinga pri nekaterih avtorjih

Poglejmo najprej, kaj o coachingu mislijo nekateri pomembnejši tuji avtorji, predvsem pisci knjig o ravnanju. Schermerhorn (1999: 245) ga omenja mimogrede v okviru usposabljanja pri delu (angl. on the-job training) v poglavju o ravnanju z zmožnostmi zaposlencev (angl. human resources management). Zanj pravi, da seznanja nove zaposlence z delom, sodelavci in združbo. Pravi, da se coaching zgodi, ko izkušena oseba daje (tehnične) nasvete o delu izvajalcu dela. To lahko poteka formalno: nadrejeni ali sodelavec svetujeta po svoji zadolžitvi. Lahko pa je spontano, neformalno v okviru dela ekipe. Druge oblike usposabljanja ob delu, ki jih omenja poleg coachinga, so menjavanje dela za širitev sposobnosti, vajeništvo (vajenec, asistent nekomu, ki že ima zahtevane sposobnosti), modeliranje (ko nekdo, ki že zna, pokaže določeno opravilo) in mentorstvo, pri katerem izkušena oseba deli svoje izkušnje z neizkušeno osebo. Coaching je tako ena izmed možnih oblik usposabljanja ob delu. Zanimivo je, da Schermerhorn razume tudi svetovanje kot coaching, modeliranje in druge oblike pomoči tistim, ki jih usposabljaajo. Vsekakor razume tako usposabljanje in svetovanje kot širši pojem, ki vključuje tudi coaching, mentorstvo in druge navedene oblike.

Za S. C. Certa in S. T. Certa (2008: 301) je, povzemajoč Fischerjevo (1998: 159–162), coaching tudi del ali način usposabljanja (angl. training), ki ga opredelita kot »neposredno (analizo in) kritiko dela posameznika ter predlaganje izboljšav«. Avtorja pa coaching podrobneje obravnavata v poglavju o vodenju, kjer ga opredelita kot vodenje, v katerem vodja poučuje (instruira) sodelavce, kako naj dosežejo svoje cilje. Poleg coachinga pa omenjata v okviru usposabljanja ob delu še menjavanje različnih del, da zaposlenec dobi pregled nad celotnim delom, sodelovanje posebnega projektnega organa (angl. special project committee), ki z izkušnjami pomaga zaposlencu na določenem področju, igranje poslovno-organizacijskih iger in igranje vlog.

Avtorja pozneje v svojem delu (2008: 379–380) omenjata coaching v poglavju o vodenju kot enega izmed sodobnih načinov ali stilov vodenja, skupaj s transformacijskim vodenjem, super vodenjem (angl. super-leadership) in vodenjem, usmerjenim v podporo sodelavcem (angl. servant leadership). Pravita, da »coach instruira sledilce, kako naj ustrezno ravnajo«, da bodo uspešno izvedli zahteve skupin in združb. Povzemata Wakefielda (2006: 9–14), ki meni, da coach deluje kot trener v atletiki – ugotavlja neustrezno delovanje ali vedenje sledilcev (angl. follower) in predlaga načine popravka, izboljšanja delovanja in vedenja. Pravita, da z večanjem števila skupin, predvsem ekip, coaching pridobiva pomen.

Navedeni načini vedenja coacha kažejo, da pri tem slogu vodenja ne gre le za tehnično usmerjanje in analizo dela sledilca in tehnično prikazovanje pravilnega načina dela, temveč tudi za njegovo motiviranje, lastno

iskanje rešitev, zadovoljstvo ... Mimogrede, v tem se delo »klasičnega« trenerja razlikuje od dela današnjega coacha oziroma v tej smeri se razvija njegovo delo.

Armstrong in Dawson (1988: 226) coaching navajata kot najbolj uporabljano, pa tudi zlorabljeno metodo usposabljanja ob delu (angl. on-the-job training). Pravita, da trener (angl. trainer), ponavadi manager, učencu zaposlencu postopno razlaga delo ter omogoča in preverja njegovo učenje. Uspeh je odvisen predvsem od osebnosti in načina dela trenerja, ki mora razviti ustrezno razmerje z učencem, tako da bo ta motiviran in se bo čutil sposobnega izboljšati svoje delo in učinkovitost. Avtorja omenjata, da se ta metoda pogosto izrodi v pasivno poslušanje. Sicer je metoda uporabna za učenje vseh zaposlencev in je tako postopek poučevanja s strani vseh nadrejenih, ki je usmerjeno v razvijanje znanja, sposobnosti (angl. skill) in vedenja (angl. attitude) sledilcev. Tako avtorja tudi opredelita usposabljanje (1988: 216) nasploh kot »nameren razvoj zahtevanih sposobnosti, znanja in vedenja zaposlencev«. Imata ga za investicijo v zaposlene, ko se bo sedanje vlaganje v zaposlence povrnilo z učinki.

Kot tesno povezane s coachingom (1988: 226–227) omenjata še metode usposabljanja z delegiranjem (trener manager delegira določene odločitve učencu, ki je odgovoren zanje); rotacijo dela (angl. job rotation), ko manager premešča učenca na različna, vse bolj zahtevna dela; učenca ima lahko za osebnega asistenta (angl. personal assistant), ki denimo piše zapisnike, opazuje in podobno; metoda »junior board«, ko učenci analizirajo in raziskujejo določen problem in predlagajo možne rešitve. Posebej avtorja obravnavata usposabljanje managerjev, ki ima precej svojih značilnosti. Avtorja torej coaching obravnavata predvsem kot del ravnanja z zmožnostmi zaposlencev (usposabljanje, izobraževanje).

Peterson in Hichs (1996: 14) coaching opredelita kot proces »oskrbe ljudi z orodji, znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo za lasten razvoj in večjo uspešnost«. S tem poudarjata značilnost coachinga, da pripravi ustrezno okolje in možnosti, da zaposlenec z lastnim razmišljanjem doseže ustrezno usposobljenost. Avtorja ločita neformalni in formalni coaching. Prvi poteka vedno, kadar vodja poskuša spremeniti (vplivati na) vedenje podrejenih, sodelavcev. Avtorja ta proces razdelita na pet korakov:

- vzpostavitev partnerskega odnosa in določitev medsebojnega zaupanja;
- navduševanje vodenega sodelavca (analiza njegovih sposobnosti in dosežkov, določitev razvojnih potreb);
- rast sposobnosti vodenega sodelavca (priprava razvojnega plana, izvedba zamisli);
- spodbujanje vztrajanja (ponavljanje ustreznega vedenja);
- prenos spoznanj na podobna področja.

Opozorimo, da avtorja proces coachinga obravnavata povsem netehnično; glavni poudarek je na navduševanju, vzpostavljanju zaupanja, spodbujanju razmišljanja, rasti samozavesti ipd. S formalnim coachingom pa avtorja predvsem razumeta omenjeni proces, izveden za upravljske in ravnateljske (managerske) položaje. Proces je v teh primerih bolj individualiziran, saj so ti položaji specifični. Avtorja menita, da je enako obravnavanje po zadolžitvah, odgovornosti in avtoriteti neenakih oseb neutemeljeno; v skladu z rekom, da ni večje neenakosti, kot je enakost neenakih.

Hughes, Ginnett in Curphy (1999: 585–592) coaching obravnavajo kot enega izmed sodobnih načinov ali stilov vodenja. Podobno menijo tudi številni drugi avtorji. Po mnenju omenjenih treh avtorjev bodo coachi kot vodje v prihodnje prevladovali. Proces coachinga je po njihovem mnenju naslednji: oblikovanje partnerskega odnosa; izvedba analize o željah in ciljih sledilca, njegovih prednostih in pomanjkljivostih, iskanju mnenja nadrejenih in podobno; priprava plana razvoja sposobnosti; spodbujanje vztrajanja pri doseganju postavljenih planov; ustvarjanje ustreznega učnega okolja.

Naj omenimo še mnenje Shabracqa (2005: 197–198), ki enači trening (usposabljanje) in coaching, čeprav tega posebej ne omenja. Pravi, da je lahko proces povezan z delom ali pa bolj splošen, povezan z vodenjem, kar se ujema z Blanchardom. Glede na to, da tudi več drugih avtorjev povezuje coaching z usposabljanjem, naj le poudarim, da praviloma coaching razumejo kot (najpomembnejši) način širšega usposabljanja.

Prav zato S. C. Certo in S. T. Certo (2009: 379–380) coaching določita z lastnostmi uspešnega »coacha«. Te lastnosti so po njunem mnenju naslednje: empatija (razumevanje drugih), sposobnost poslušanja, vpogled (angl. insight) v ljudi in njihove sposobnosti, taktnost in diplomacija, potrpežljivost, skrb za blaginjo oziroma dobro drugih, čim manj jeze na druge, samozaupanje in čustvena trdnost, sodelovanje s člani ekipe, navdušenje nad ljudmi, dajanje čustvene podpore ter določitev in utrjevanje pravilnega delovanja.

Precej specifičen pogled na mesto coachinga ima Hendry (2016: 16). Kot razsežnosti managementa navaja vodenje (večinoma v smislu novosti, razvoja), reševanje problemov, administracijo (predvsem v opravljanju vsakodnevnih odločitev) in coaching. Manager v smislu coachinga pomaga zaposlencem, da svoje delo razumejo, se zanj usposobijo in ga bolje opravljajo. Za to pa jih mora nekdo motivirati za usposabljanje, jih usposobiti in doseči uporabo pridobljenih sposobnosti.

Daniel Goleman, avtor čustvene inteligentnosti, v knjigi *Creative management and development*, ki jo je uredila Jane Henry (2001: 137–138), povezuje coaching (in mentorstvo) z empatijo. Ugotavlja, da je njuna posledica ne samo večja učinkovitost, temveč tudi večje zadovoljstvo in manjša fluktuacija. Poudarja pa, da je najpomembnejši pogoj in hkrati rezultat coachinga narava razmerja, ki ga razvije. Znajo dati prave odgovore (vprašanja), vedo, kdaj pritisniti in kdaj popustiti ... Znajo motivirati učence, pokažejo empatijo v svojem delu, čeprav številni menijo, da managerji pri svojem delu ne smejo pokazati preveč empatije. Vendar vodje z empatijo ne samo, da čutijo z ljudmi, oni uporabijo (z empatijo) njihovo znanje in sposobnosti na iznajdljiv in subtilen način v korist združbe. Empatija pomeni razumevanje in upoštevanje občutenj in čustev drugih.

Empatija je ključnega pomena v coachingu (Henry, 2001: 139). Motiviranje varovancev je pravzaprav empatija v delovanju. Henry meni, da številni avtorji dvomijo o tem, da bi vodje, ki čutijo s podrejenimi, lahko uspešno vodili. Vendar po njegovem mnenju pozabljajo, da ti vodje ne le, da simpatizirajo z ljudmi, marveč tudi uporabljajo njihovo znanje za izboljšanje poslovanja podjetij.

Huczinski in Buchanan (2001: 730, 731) pravita, da tradicionalno vodenje (avtokratsko, ukazovanje, op. a.) podpira le mehanično izpolnjevanje usmeritev, ukazov. Vodenje je koncentrirano v rokah formalno postavljenih managerjev. Vodenje postaja vse bolj disperzno in vodje niso le managerji. Vodenje izvajajo ljudje, ki imajo interes, znanje, sposobnosti in motivacijo. To potrjujejo tudi samouravnavaajoče se samostojne ekipe, ki pogosto nimajo vodij ali pa imajo le člane, ki v svojem delovanju razvijajo timske sposobnosti pri članih. Novo vodenje pa spodbuja iniciativnost, prožnost, sodelovanje in podobno ter zlasti ustreza znanjskim delavcem (angl. knowledge workers) in podpira organizacijsko učenje.

Blades (2001: 5) navaja vrsto pozitivnih učinkov coachinga na produktivnost zaposlencev. Ob tem pa coaching najbolj ustreza in najbolj učinkuje pri bolj učinkovitih zaposlencih (angl. high performers) (Peterson, 1996). Henry (2001: 137–138) pa poudarja, da je dosežek coachinga tudi v zadovoljstvu pri delu in manjši odsotnosti z dela.

Doslej smo lahko ugotovili, da avtorji obravnavajo coaching v povezavi z usposabljanjem (predvsem avtorji s področja ravnanja z zmožnostmi zaposlencev) kot možnim in razmeroma pogostim načinom usposabljanja in/ali kot način vodenja (predvsem avtorji s področja ravnateljstva), ki ga prenekateri avtorji uvrščajo med sodobne načine. Pri tem coachinga v enem ali drugem procesu, usposabljanju in vodenju, ne obravnavajo različno. Coaching pri tem vidijo predvsem kot proces med managerjem (ravnanje z zmožnostmi zaposlencev in vodenjem) ter sledilci; tako ga obravnavamo tudi v tem prispevku.

Treba je poudariti, da sta ravnanje z zmožnostmi zaposlencev in vodenje del ravnateljstva, ki ga razumemo in obravnavamo kot uveljavljanje organizacije. Z ravnanjem z zmožnostmi zaposlencev uresničujemo zamišljeno organizacijo, z vodenjem pa sprožimo delovanje zaposlencev in s tem uveljavimo (izvede-

mo) zamišljeno organizacijo. Prvi proces med drugim usposobi zaposlenca za delo, drugi pa zagotavlja njihovo ustrezno vedenje in delovanje. Oba pa zagotavljata smotrnost delovanja združbe. Pogosto v združbah oba procesa izvajajo kar nadrejeni managerji. Lahko pa je usposabljanje v rokah »učiteljev«, vodenje pa je vedno v rokah vodij. Oba procesa sta tesno povezana in prehajata drug v drugega, a sta lahko različno poudarjena. V prvem primeru gre za učenje z usposabljanjem. V usposabljanju coach razloži ustrezen način dela za doseg cilja, na primer proizvoda ali storitve (ali njunega dela), ugotavlja (lahko skupaj s sodelavcem izvajalcem) slabosti (tudi prednosti) v izvedbi dela posameznika, jih analizira in predlaga (ali utrjuje) pravilno delovanje. S tem coach pokaže svoje poznavanje dela; obenem in predvsem pa gradi zaupanje sledilca s tem, da mu daje čustveno podporo, ga opogumlja in motivira ipd., da naredi zahtevane stvari čim bolje. Ko pa je treba konkretno delo, za katero je zaposlenec usposobljen, dejansko opraviti, vodi zahtevano delo sproži; v vodenju (angl. leadership) vodi s svojim načinom dela in vedenja, s komuniciranjem in motiviranjem doseže smotrno izvedbo dela. Načinov vodenja pa je več in vsak ima svoje značilnosti, tako tudi coaching. V njem vodi sporoči okvirno cilj in proces dela (okvirno zlasti, kadar gre za spremenjene, nove, nerutinske procese, v katerih se coaching predvsem uporablja), spodbuja sledilca k razmišljanju o podrobnih in boljših rešitvah, mu vliva zaupanje, da je tega sposoben, preverja, kako zaposlenec proces izvaja, z usmerjanjem ga spodbuja k izboljševanju ipd., mu daje občutek dosežka in izpolnitve. Primerjave z značilnostmi drugih načinov vodenja v ta prispevek ne vključujemo.

Proces coachinga v smislu vodenja poteka podobno, če ne enako, kot opisani proces v usposabljanju. V usposabljanju je cilj doseči sposobnost, v vodenju pa je cilj te sposobnosti v procesu dela uresničiti. Lahko pa bi tudi rekli, da je vodenje nadaljevanje ravnanja z zmožnostmi zaposlenih predvsem pri novih ali spremenjenih načinih dela. Rutinska dela zaposlenec že pozna. Pogosto tudi manager ne pozna spremenjenih ali novih del, zato poskuša doseči, da bo zaposlenec sam, ob njegovem usmerjanju, prišel do ustreznih sposobnosti. Proces sta lahko ločena, izvajajo ju lahko različni ljudje; lahko pa usposobitev za delo in opravljanje tega dela potekata povezano, prepleteno s strani ravnatelja kot usposobljevalca in vodje.

V obeh procesih je pomembno razmerje med coachem in zaposlencem, ki nastaja v procesu in se vzdržuje v skupnem delu. Prav ustrezno razmerje, ki ga avtorji pogosto določijo z lastnostmi razmerja, pogosto pa kar z želenimi lastnostmi in vedenjem vodij, avtorji štejejo za ključno.

Pomembno pa se nam zdi poudariti, da v tem procesu ne gre zgolj za tehnično izvajanje dela, marveč za spoznavanje učenca oziroma sledilca, prilagajanje njemu, spodbujanje, graditev samozavesti, empatijo ipd. Pri nas si, deloma izhajajoč iz športa, coaching v začetnem razvoju predstavljamo predvsem v tehničnem smislu. Z razvojem pa se delo vse bolj spreminja, postaja raznoliko in zahtevno; hkrati je nujna psihična podpora zaposlencem in upoštevanje organizacije: razmerij med ljudmi. Prav zato je poudarek današnjega coachinga vse bolj na spodbujanju, empatiji itd. Ob tem pa managerji coachi vse manj poznajo podrobnosti in specifičnosti dela zaposlenih in se zavedajo, da rešitve lahko najdejo predvsem zaposlenci sami. Zato je predvsem poudarek na njihovem usmerjanju v razmišljanje in prepričevanju, da so to sposobni narediti.

Opredelitve coachinga v povezavi s situacijskim gledanjem na ravnateljevanje in vodenje

Že naslov tega delnega poglavja pove, da coachinga, kakorkoli ga že razumemo, nimamo niti za univerzalen način vodenja niti usposabljanja, čeprav smo rekli, da je pogost, vse pogostejši in sodoben. To pomeni, da ne gre za edini in najboljši način, ki bi ga lahko vedno uporabljali. Še drugače povedano, prepričani smo o situacijskem gledanju, zato menimo, da je coaching ustrezen način usposabljanja in vodenja v določenih primerih, povezanih z vodjem, sledilcem, okoliščinami, delom, tehnologijo ipd. Zato je prav, da si ogledamo nekaj avtorjev, ki situacijsko gledanje poudarjajo; spoznali bomo – poleg že danih – tudi njihove opredelitve, predvsem pa, kdaj je ta slog vodenja najbolj ustrezen. Seveda to ne pomeni, da doslej navajani avtorji ne razumejo coachinga v situacijskem smislu. Le obravnavajo ga kot samostojen proces in se podrobneje ne spuščajo v razmišljanje o tem, kdaj ta proces najbolj ustreza.

Že doslej smo spoznali, da avtorji »coaching« v glavnem povezujejo z vodenjem, pa tudi neposrednim usposabljanjem (podrejenih) sodelavcev. V tem delu bomo govorili le o vodenju; smiselno vse velja tudi za usposabljanje, ki je v procesu predhodno vodenju oziroma je smiselno vključeno vanj. Ne nazadnje, coach sledilce usposablja s svojim poznavanjem dela, komuniciranjem in motiviranjem. Lahko bi zaključili, da je coaching tako možen način vodenja tudi v usposabljanju, in predlagali naslednjo povezavo: coaching je način vodenja, ki ga lahko uporabljajo tudi v usposabljanju. Mimogrede, s tem gledanjem se strinjata tudi Hersey in Blanchard, ki ju bomo navedli v kratkem.

V situacijskem gledanju na vodenje, ki ga štejemo za najbolj ustreznega, je (začetni) temelj raziskav predstavljala dihotomija ravnateljstva, v njem pa predvsem vodenja: vodenje, usmerjeno v delo, in vodenje, usmerjeno v zaposlene oziroma odnose z njimi. Približno sočasno na primer Yukl (1997) ter Ekwall in Arvonen (1991) neodvisno ugotovijo, da manjka poleg že omenjenih še dodatna usmeritev vodenja, vodenje, usmerjeno v spremembe, zato predlagajo tridimenzionalni ali trifaktorski model vodenja. Vodenje, usmerjeno v delo, poskuša doseči učinkovito izvedbo dela. Vodenje, usmerjeno v odnose, se ukvarja z zaupanjem, zadovoljstvom pri delu, poistovetenjem s podjetjem. Vodenje, usmerjeno v spremembo, pa poskuša razumeti okolje, načine prilagajanja, uvedbo večjih sprememb; spodbuja k spremembam in preprečuje, da izvajalcev ni strah pred spremembami, ter jih k njim spodbuja. Pri spreminjanju smo soočeni z novim načinom dela, ki ga vodja ne pozna dobro; zato poskuša prepričati sledilca, da sam bolj razmišlja o delu. K temu ga usmerja, ga motivira, mu daje gotovost, da je sposoben to narediti.

Yukl (2010: 54–85) v povezavi z gornjim v poglavju o perspektivah vodenja omenja tri (2010: 76–80) načine vodenja vodij, usmerjenih v sodelavce: podpora, razvoj in priznanje. Med načine vodenja, usmerjene v razvoj sodelavcev (angl. developing), šteje »coaching« (izboljšati sposobnosti osebe), mentorstvo (olajšati prilagoditev na delo) in karierno svetovanje (razvijati kariero). Poudarimo, da torej loči med coachingom, mentorstvom in kariernim svetovanjem. Karierno svetovanje je specifično in dovolj jasno ločeno od preostalih dveh, medtem ko se coaching in mentorstvo vsaj deloma prekrivata.

Yukl (2010: 478–479) omenja coaching (glavnim) ravnateljem kot danes zelo popularen. Coaching glavnim ravnateljem lahko nudi notranji (npr. bivši ravnatelj) ali zunanji svetovalec (angl. consultant). Srednjim in nižjim managerjem pa je coach večinoma kar nadrejeni ravnatelj. Manager coach olajša učenje (to je del tako izobraževanja kot usposabljanja) in usposabljanje ravnatelja. Svetuje, kako ravnati v določenih razmerah, zlasti ko se pojavijo večje spremembe, kako ravnati s težavnimi ljudmi, ljudmi iz različnih kultur ipd. Coaching pa ni enako navzoč v vseh situacijah, prav tako ni omejen le na posameznika, ampak lahko le na vrhnji tim (angl. »top team«) (Kets de Vries, 2005).

Najbrž pa sta Hersey in Blanchard avtorja, ki sta coaching kot način vodenja najustreznejše uvrstila med druge načine vodenja v svojem situacijskem gledanju in ju drugi avtorji največkrat navajajo. Obravnavali bomo Blanchard-Herseyjev situacijski model vodenja iz leta 1968, ki ga dopolnjenega prikazuje Blanchard v delu iz leta 2010. Situacijski model vodenja II (Blanchard, 2010: 77) povezuje način vodenja s poznavanjem svojega dela pri zaposlencih. Gradi na prepričanju, da se ljudje hočejo razvijati in bolje opravljati svoje delo; v vsaki fazi njihovega razvoja in poznavanja lastnega dela je določen način vodenja najbolj ustrezen, kar pomeni, da ni najboljšega načina vodenja za vse stopnje v razvoju zaposlencev. Sposobnost opravljanja lastnega dela in motiviranost zanj sta glavni situacijski spremenljivki, ki vplivata na ustreznost vodenja.

Blanchard (2010: 75–90) meni, da razvojna stopnja posameznika pri opravljanju dela predstavlja temelj za izbiro načina vodenja. Začetnik pri opravljanju dela je ponavadi navdušen za delo, a tega slabo pozna in ima slabo razvite zmožnosti za učinkovitost. Blanchard ga imenuje navdušeni začetnik (angl. enthusiastic beginner). Vodenje, ki temu stanju ustreza, je močno usmerjevalno (angl. directive), ukazovalno ali avtorsko vodenje, ki zagotavlja veliko navpičnih informacij o načinu opravljanja dela, malo pa ponuja podpore oziroma spodbude, saj ta zaradi začetne navdušenosti ni potrebna. Sčasoma začetnik pridobi (vsaj) nekatere

zmožnosti za učinkovito opravljanje dela, a začetnega navdušenja ni več; ni več utvare, da bi lahko delo opravljali z lahkoto. Prej navdušeni začetnik postaja razočarani učenec (angl. disillusioned learner). Temu ustreza vodenje, ki je še vedno zelo usmerjevalno. Treba pa je predvsem premagati razočaranje, zato postaja tudi močno podporno; ta način vodenja avtorji imenujejo coaching. Sčasoma posameznik pridobi zmožnosti, postane povsem usposobljen za opravljanje dela in zaupanje (angl. commitment) v lastne sposobnosti začne rasti, postaja usposobljeni izvajalec (angl. capable performer). Način vodenja je podporni (angl. supporting), ne več direktivni. Ko posameznik razvije potrebne zmožnosti, je navdušenje nad delom spet vzpostavljeno; posameznik postane samozavestni in učinkoviti izvajalec (angl. self-reliant achiever). V vodenju prevladuje delegiranje (angl. delegating). Avtorja tako določita štiri situacijske načine vodenja: direktivno – avtorsko, coaching, podporno in delegiranje.

Avtorja način ali slog vodenja »coaching« predlagata za uporabo pri osebi, ki že marsikaj ve o svojem področju dela, vendar še zdaleč ne vsega in je zato pogosto razočarana nad delom in dosežki; pogosto to pokaže z besedami »ne znam«. Potrebuje še veliko podpore in usmerjanja v tehničnem smislu, pa tudi veliko motiviranja, navduševanja, zaupanja v lastne sposobnosti ipd., s čimer coach odgovarja na besede »ne zmorem«. Razvojno gledano ta drugi del vse bolj prevladuje. Vodja usmerja učenca sledilca in spremlja njegovo delo, vendar zdaj v dvosmernem komuniciranju, zlasti z opozarjanjem na pomembna vprašanja in spodbujanjem sledilca, da razmišlja ter sam išče in razvija odgovore. Ob tem hvali dosežke, da ustvari zaupanje in ga opogumi. Vodja kot coach svetuje, odgovarja na vprašanja, nadzira, gradi zaupanje in samozavest, hvali doseženo, vendar preverja razumevanje in odločitve, do katerih je sledilec prišel.

Ob tem Blanchard (2010: 150–163) navaja pet področij uporabe, lahko rečemo tudi faz, v razvoju uporabe »coachinga« v združbah:

- coaching, usmerjen v učinkovitost (angl. performance coaching), se uporablja, ko zaposlenci potrebujejo pomoč za doseganje sprejemljivih standardov;
- coaching, usmerjen v razvoj (angl. development coaching), se uporablja, ko učinkoviti posamezniki že dosegajo zahtevne standarde (postajajo vse bolj vešči v svojem delu);
- coaching, usmerjen v kariero (angl. career coaching), se uporablja, ko so posamezniki pripravljeni za napredovanje v karieri (na nova dela);
- coaching, usmerjen v podporo učenju (angl. coaching to support learning), se izvaja, ko posamezniki, zlasti ravnatelji managerji, potrebujejo podporo, pogum, odgovornost, da vztrajajo pri usposabljanju in uvažanju naučenega v prakso;
- coaching, usmerjen v kulturo coachinga (angl. coaching creating an internal coaching culture), je spoznanje ravnateljev, da spoznajo pomen coachinga za razvoj sodelavcev kot stalno navzočo vrednoto.

Podobno kot Hersey in Blanchard obravnavata coaching tudi Daft in Marciceva (2015: 372). Obravnavata ga kot način usposabljanja ob delu, pa tudi kot slog ali način vodenja. Vključujeta ga v okvir situacijskega vodenja, pri čemer izhajata iz osnovne delitve situacijskega gledanja: usmeritev v delo ali usmeritev v ljudi. Izhodišče za členitev vodenja je tako drugačno kot pri Herseyju in Blanchardu. V tej povezavi ločita štiri načine vodenja:

- ukazovalni način (angl. directing style): vodenje, usmerjeno v delo, ne v ljudi;
- coaching: usmerjen tako v delo kot v ljudi;
- podporni način (angl. supporting style): usmerjen v ljudi, ne v delo;
- zaupajoči način (angl. entrusting style): ni usmerjen niti v delo niti v ljudi.

Čeprav je izhodišče obeh avtorjev različno od izhodišča Herseyja in Blancharda, so opisani štirje načini vodenja enaki in prav tako umestitev coachinga med druge načine. Coaching ima po mnenju Dafta in Marciceve dvojno žarišče (angl. dual-focus) ali poudarek: ponuja instrukcije, napotke v zvezi z delom, hkrati pa tudi potrebno osebno podporo delavcu. Vodja ta način uporablja, ko ima sledilec skromno zaupanje v svoje sposobnosti dela. Lahko bi tudi rekli, da je delno pripravljen za delo, a vseeno še premalo usposobljen. Izhodišče za členitev vodenja smo že omenili; avtorja te štiri načine povežeta še s pripravljenostjo in us-

posobljeno za delo. Pripravljenost za delo (angl. willingness) določajo zlasti zaupanje (angl. confidence), predanost (angl. commitment) in motiviranost (angl. motivation). Usposobljenost pa gradi na znanju (angl. knowledge), izkušenosti (angl. experience) in sposobnostih (angl. skill). Vodja prilagodi način vodenja delavca njegovi pripravljenosti in usposobljenosti, kar se še bolj ujema z razvojem zaposlencev pri Herseyju in Blanchardu. Coach povečuje tako usposobljenost kot pripravljenost za delo. Poenostavljeno Daft in Marciceva opredelita coaching kot razlago dela, pripravo za skupno odločitev in dajanje možnosti podrejenim, da postavljajo vprašanja za boljše razumevanje dela.

Howell in Costly (2001) obravnavata coaching kot način ali stil vodenja, pri čemer izhajata iz razumevanja Herseyja in Blancharda (1984). Coaching opredelita kot način vodenja, ki največji pomen pripisuje razvijanju potenciala sledilcev za učinkovito delo. Z zaposlenci so coachi močno usmerjevalni. Razlagajo cilje (količina, kakovost), pravila in procese ter pojasnijo zahteve dela. Hkrati pa podpirajo učence pri razvijanju rešitev in izražajo zaupanje vanje. Z njihovim razvojem zmanjšujejo usmerjanje in večinoma ohranijo podporo. Uporabljajo predvsem priznanja in nagrade, ne kaznovanja. Veliko časa prebijejo z učenci.

Tudi onadva imata coaching za enega izmed sodobnih načinov vodenja. Drugi načini so po njunem mnenju še: specialist za odnose med ljudmi (angl. the human relations specialist), avtokrat, ki predvsem kontrolira (angl. the controlling autocrat), transformacijsko-vizionarski (angl. the transformational visionary) vodja in »sodelavcem služeči« vodja (angl. the servant leader). Vodje, tudi v skladu s situacijsko teorijo, uporabljajo več načinov, jih kombinirajo in spreminjajo.

Omenimo še nekaj navedb opredelitev bistva coachinga pri manj znanih avtorjih. Coaching je sinonim miselnemu treniranju, je akcija misli oziroma razmišljanja. Coaching je tehnika, ki spodbuja in vodi razvoj miselnega dogajanja posameznika na določenem področju, da ta pride do cilja. Coach trenira razum sledilcev.

Situacijsko gledanje Blancharda in Herseyja, pa tudi drugih avtorjev, podpira našo osnovno opredelitev coachinga, da ta v nasprotju s klasičnim treniranjem, ki vključuje predvsem povezavo s samim delom, vključuje tudi razvijanje zaupanja, samozavesti, iskanja svojih rešitev ipd. Oba dela sta med seboj usklajena. Hkrati pa se ta način vodenja v glavnem uporablja pri sledilcih, ki potrebujejo tako dodatne sposobnosti v tehničnem izvajanju dela kot spodbujanje njihovega zaupanja v lastne zmožnosti. Vodja sledilcu razloži proces dela, analizira njegovo izvajanje, opozarja na pomanjkljivosti in predlaga izboljšave. Sledilec pa lahko postavlja vprašanja in razčisti nejasnosti, da v celoti razume opravljanje zahtevanega dela. Ob tem pa vodja gradi zaupanje sledilca v lastne sposobnosti, ga za delo motivira in razvija. Ta način vodenja je povezan z namenom: večjo učinkovitostjo, zadovoljstvom pri delu, razvojem, kariero ipd. Kot že omenjeno, pa coaching vključuje tako pridobivanje sposobnosti (predvsem za spremenjena in nova dela) kot tudi uveljavitev teh sposobnosti.

Iz povedanega lahko ugotovimo, da gre pri »coachingu« za način vodenja, ki je usmerjen tako v delo kot zaposlence. Smiselno se uporablja zlasti v usposabljanju in vodenju (enega ali več podrejenih sodelavcev) za doseganje normalnih, zahtevnejših in novih dosežkov ter vzpostavljanje kulture učenja in uporabe »coachinga«. Ob upoštevanju razmerij med njimi in medsebojnega zaupanja skupaj ugotavljajo pomanjkljivosti (napake) v delovanju in vedenju, si zamislijo ustrezne rešitve tako v izvajanju dela kot v spodbujanju samostojnega razmišljanja in iskanja rešitev ter vztrajajo pri njihovem upoštevanju. Coaching ni vedno najboljši način vodenja. Ustreza zlasti pri spreminjanju oziroma razvijanju sodelavcev na določeni stopnji njihovega znanja in sposobnosti ter pripravljenosti za delo.

Možni prevodi izraza coaching

V poglavju o coachingu smo obravnavali in na koncu povzeli opredelitve coachinga zlasti kot vodenja, ki vključuje tudi usposabljanje. Hkrati smo poskušali prikazati podobnost procesa v obeh primerih. V poglavju

o coachingu z vidika situacijskega gledanja pa smo predvsem poskušali določiti, kdaj uporabljati ta način vodenja, ter ga primerjati z drugimi načini.

Čas je, da razmislimo o ustreznem prevodu. Jasno je, da bi bil prevod usposabljanje ali vodenje preširok in neustrezen. Ker slovenski avtorji v glavnem uporabljajo kar angleški izraz coaching, gre najbrž za nekaj težav pri prevajanju tega pojma. Verjetno je zanje več možnih vzrokov. Prvič, preslabo poznavanje pojava, drugič, ljubezen do angleških izrazov, povezana tudi z občutkom večvrednosti poznavanja tujih besed, katerih pomena marsikdo ne pozna, in tretjič, ker uveljavljenega ali sporazumno določenega slovenskega izraza ni ali ga je včasih res težko najti. Mislim, da v uporabo kar angleškega izraza ne bi smeli privoliti, ne pri tej ne pri drugih besedah. S tem bi priznali, da slovenski jezik ne omogoča poimenovanja vseh predmetov in pojavov. Res pa je, da nekateri avtorji, ne samo s področja ravnateljstva, slovenskega jezika nimajo za svojo vrednoto; nekateri bi ga omejili na vsakodnevno laično rabo, ne pa na strokovno oziroma znanstveno. Spet nekateri niso zaščitniški do slovenskega jezika.

Prav tako nisem navdušen, čeprav je bilo tudi pri coachingu kar nekaj predlogov, nad zapisovanjem tujih besed po slovensko, na primer koučing, kouč, najbrž koučirati, da bi jih pisali tako, kot jih govorimo; nekaj takega so slovenisti uveljavili pri managementu. Taka usmeritev bi vodila v to, da bi tuje besede podomačili in tako prilagodili slovenskemu jeziku, ta pa bi s tem izgubljal samobitnost.

Možina (2002: 525) je eden izmed redkih avtorjev, ki zaradi podobnosti coaching kar združi, večinoma enači z mentorstvom in s tem imenom razume tudi »coaching«. Torej slovenski prevod coachinga kot mentorstvo. Možina večkrat uporablja za coaching tudi izraz podučevanje, ki bi ga lahko uvrstili med možne prevode coachinga.

Vendar večina tujih, pa tudi domačih avtorjev razlikuje coaching in mentorstvo, zato bomo tudi sami ločili ta dva pojma. Trenerstvo (v smislu coachinga) opredeli Spector (2008: 430, slovar) kot obliko delovnega razmerja, v katerem bolj izkušeni sodelavci pomagajo manj izkušenim v razvijanju kariere. Mentorstvo pa razume kot tehniko usposabljanja ravnateljev v izboljšanju njihovega vedenja in delovanja. Hughes in soavtorji (1999: 279) še jasneje prikažejo razliko med »coachingom« in mentorstvom. Za oba pravijo, da postajata vse bolj popularna. Navajajo opredelitev mentorstva po Murrayju in Ownu (1991: 5): »Mentorstvo je proces, sestavljen iz več delnih procesov, ustvarjanja učinkovitega razmerja med mentorjem in 'mentoriranim', usmerjanja v spremembo vedenja 'mentoriranih', analize dosežkov, sprememb pri teh, s ciljem sistematičnega razvoja sposobnosti nasploh in vodenja posebej pri manj izkušenih članih kolektiva.« Opredelitev je sicer podobna Petersonovi opredelitvi trenerstva. Različnost med obema pojmom vidijo Hughes (1999: 282) in soavtorji zlasti v naslednjem:

- mentor običajno ni neposredno nadrejena oseba manj izkušenemu, ampak je dve do tri ravni više v organizacijski strukturi;
- program mentorstva ni nujno usmerjen v spremembo vedenja;
- mentor lahko bolj vpliva na napredovanje varovanca;
- varovanci (angl. protegees) bolje razumejo delovanje podjetja in njegove usmeritve;
- »nevarovanci« so ljubosumni na »varovance«.

Yukl (2010: 442) ugotavlja, da mentorji izvajajo psihološko funkcijo (sprejemanje, spodbujanje oziroma opogumljanje, svetovanje – angl. counseling) in funkcijo omogočanja kariere (pokroviteljstvo, protekcija, izzivajoče dejavnosti, izpostavljanje javnosti, vidljivost). Ob tem navaja vrsto sicer manjših razlik med obema pojavoma.

Sami to razlikovanje razumemo predvsem v tem, da pri mentorstvu mentor predlaga, kaj naj izvajalec preuči, da bo zahtevano ustrezno napravil, in preverja ustreznost pridobljenega. Pri »coachingu« pa gre za bolj konkretno svetovanje – razgovor z usmerjanjem, konkretnejše predlaganje, kaj naj izboljša ali utrdi. Na

kakovost obeh vplivata kakovost razmerja in njegova trajnost. Obe pa vplivata na zadovoljstvo pri delu, napredovanje in razvoj vodstvenih veščin.

Medtem ko znanstveniki radi ostajajo pri uporabi angleškega izraza, pa coachi, ki prakticirajo coaching kot svojo stroko, pogosto uporabljajo prevod trener, treniranje, trenerstvo, trening. Tudi v slovarjih kot prevod coachinga najpogosteje najdemo treniranje (pogosto ob njem tudi inštruiranje). Težava pri tem izrazu je, da ljudje z besedo trener razumejo predvsem trenerja v športnem, fizičnem smislu, manj pa tudi v umskem smislu. Razlog je v prevladi fizičnega dela v preteklosti. Danes postaja delo umsko, kar oteži njegovo določanje in spremljanje. Hkrati postaja vse manj standardno, prilagojeno situaciji in posameznikom. Tudi konkretna vsebina postaja vse bolj kompleksna, specifična in zahtevna in znana predvsem tistim, ki določeno delo opravljajo. Zato postajajo nasveti splošnejši in bolj v smeri spodbujanja, predlaganja načina učenja, usmerjanja, graditve samozavesti ipd., da zaposlenec sam išče ustrezne rešitve. Ta delež dela se vse bolj povečuje, kar najbrž v še večjem obsegu velja za formalni coaching ravnateljev. Ne nazadnje, ljudje pri svojem delu postajajo vse bolj samostojni in težko sprejemajo ukaze, veliko bolj se naučijo tistega, do česar pridejo z lastnim razmišljanjem, četudi ob spodbujanju. Pojavi pa se vprašanje, ali za tako spremenjeno delovanje managerjev potrebujemo novo besedo. Tako se postavlja vprašanje, ali je coaching današnja stopnja razvoja treniranja, pri čemer bi bilo treniranje in trener ustrezen izraz, ali pa gre za tako različen proces, da bi potrebovali dva različna izraza in (današnjega) coachinga ne bi mogli prevajati s treniranjem. Podobna dilema je bila tudi pri pojmu management. Večina avtorjev s področja managementa s tem imenom razume klasični in sodobni management; nekateri avtorji pa so vnesli zmedo s klasičnim managerjem in sodobnim managerjem, ki pa ga večinoma preimenujejo v vodjo (ali pa voditelja, pri čemer pozabijo, da je vodenje še vedno sestavni del širšega procesa), opredelijo pa kot managerja.

Če pogledamo managerje, se njihovo delo v začetku prejšnjega stoletja močno razlikuje od današnjega. Pa vendar smo ohranili besedo manager (čeprav nekateri poskušajo današnjega managerja razlikovati od klasičnega z besedo voditelj) in razlikovanje izražamo z opisom lastnosti, na primer avtokratičen, transformacijski ipd. Sami menimo, da ne bi bilo nič narobe, če besedo trener uporabljamo tudi z razumevanjem in vključevanjem spodbujanja, skratka obeh delov coachinga. Zato ga bomo začeli imenovati kar trenerski ali vaditeljski način vodenja.

Dodajmo, da se v prevajanju strokovnih izrazov iz angleščine v slovenščino v EU beseda coach dosledno prevaja s trener (<http://www.evroterm.gov.si/evrokorpus//>). Tudi v povezavah, na primer ethics coach je trener za etiko. »Trainer« pa je preveden kot inštruktor, nikoli kot trener.

Seveda je vprašanje, ali lahko ljudje, ki smo dolgo imeli določeno razumevanje pojava, to spremenimo v kratkem času. Trener je deloval predvsem v fizičnih (športnih) dejavnostih in usposabljanju (večinoma ob delu). Manj je bil izraz uveljavljen v vodenju. Sprva vodenje predpostavlja, da zaposlenci svoje delo poznajo in vodenje (ukazovanje) predvsem sproži delo, ki ga nadrejeni dobro pozna. Gradi tudi na prevladujočem rutinskem delu; vse bolj pa narašča nerutinsko delo, vezano na spremembe in novosti. Demokratični, še bolj pa participativni ali sodelovalni način vodenja pa v proces vodenja bolj vključujeta tudi sledilce. Vsekakor pa ne kaže pozabiti, da je coaching namenjen tistim, ki že marsikaj vedo o svojem delu (verjetno več od vodje, ki jim v tej smeri ne more veliko pomagati), jih pa pri tem ovirata premajhno zaupanje v lastne sposobnosti in spodbujanje samozavesti za lastno iskanje rešitev.

Razlikovanje pa lahko izrazimo tudi s pridevnikom, ki pojasnjuje razvojno razlikovanje, na primer vedenjski trener, lahko pa tudi vsebinsko razlikovanje s poudarjanjem določenih značilnosti coachinga v primerjavi z drugimi načini vodenja. Tako bo klasičen coaching drugačen od današnjega. Nekateri predlagajo uporabo na primer prijazno svetovanje oziroma prijazni svetovalec. Ali pa pozitivni svetovalec oziroma pozitivno svetovanje. Nekateri predlagajo osebni oblikovalec, osebno trenerstvo. Težko sprejemljivo pri teh predlogih je, da prijaznost, pozitivnost in podobno zasledimo tudi pri drugih načinih vodenja; coaching pa je usmerjen tako v

osebe kot time. Morda bi bili ustreznejši izrazi denimo spodbujevalno, usposobljevalno ali pa razvijalno treniranje oziroma širše, vodenje.

Za prevod izraza coach bi lahko uporabili tudi katero izmed besednih zvez dveh (ali celo več) samostalnikov, na primer trener motivator, trener spodbujevalec, trener spremljevalec in podobno. Pomanjkljivost pa je enaka kot pri zvezah s pridevnikom, saj gre za poudarjanje le dela značilnosti delovanja coacha ali pa za lastnosti, ki jih najdemo tudi pri drugih načinih vodenja.

Vsekakor v določenem obsegu naš trener, predvsem v usposabljanju ali prvi fazi vodenja, tudi uči. Vendar je prevajanje coacha z učiteljem ali podučevalcem težko sprejemljivo, saj so še drugi načini učenja, tako da izraza trener in učitelj najbrž nista zamenljiva. Podobno velja za izraz usposobljevalec v usposabljanju oziroma v vodenju, saj smo večkrat navedli tudi druge načine. Ker pa usposabljanje in vodenje lahko uporabljata druge načine poleg coachinga, sta izraza v tem smislu širša od trenerstva. Celote in delov pa ne gre poimenovati z istimi besedami. Poleg tega managerji sami najbrž ne bi želeli učiteljev in usposobljevalcev, čeprav se za ta izraz ogreva kar nekaj avtorjev in praktikov. Prevodi, kot so učitelj, podučevalec in usposobljevalec, so preširoki in coaching predstavlja le en del ali vidik njihove dejavnosti; hkrati pa so preozki, saj coaching vključuje še druge dele. Poleg tega so na primer ravnateljem težko sprejemljivi (da bi jih kdo učil, usposabljal).

Možnost je tudi, da za izraz coach uporabljamo različne izraze, odvisno od konteksta sodelovanja med učiteljem in učencem: trener, mentor, vodja, usposobljevalec, boter. Težava je v tem, da ti izrazi večinoma pomenijo nekaj drugega, na primer vodenje ali mentorstvo, ali pa so neuveljavljeni. Se pa strinjamo, da je smiselno upoštevati kontekst, prav tako pa tudi različnost načinov coachinga, zlasti specifičnosti pri delu z managerji.

Poleg omenjenih izrazov se, sicer redkeje, navajajo oziroma predlagajo še drugi. Naštejmo jih nekaj: vodnik ali vodič (vodi sledilca k (samostojnemu) iskanju rešitev), usmerjanje (izraz se uporablja bolj splošno v različnih primerih, na primer v upravljanju), spremljanje (gre za splošen pojem), ki je del kontrole, krmiljenje (izraz je v uporabi za krmiljenje operativnih procesov, ne ljudi), kultiviranje (najbrž ni navzoče le pri coachingu), učitelj zmožnosti (najbrž gre za usposabljanje kot del ravnanja z zmožnostmi), nadzornik (je širok pojem; morda je njegov majhen del tudi nadziranje vodenja), svetovalec (je širši pojem; ponavadi je vsebinski oziroma nemanagerski ali pa svetovalec procesa managementa) itd.

Večina poskusov iskanja ali celo uporabe ustreznih izrazov kaže, da so predlogi večkrat izrazi za druge organizacijske pojave, da so le eden od načinov, in ne celota, ki jo predstavlja prevod, da poudarijo le del coachinga ipd. Tako ostane, zlasti v formalnem coachingu, ki je namenjen predvsem ravnateljem, še najbolj utemeljena in primerna uporaba izraza trener (formalni, pa tudi neformalni, osebni in timski, notranji in zunanji itd.) in iz njega izvirajoči povezani izrazi (trenerstvo, treniranje, trening ipd.).

Zaključek

Morda je najbolje začeti zaključek s trditvijo, ki ni vprašljiva ali sporna. Avtorji se strinjajo v razumevanju coachinga kot metode ali načina usposabljanja in vodenja. Ali se ta metoda kaj razlikuje, če gre za eno ali drugo? Pri avtorjih kakšne resnejše primerjave v tej smeri nismo našli. Sami smo menili, izhajajoč, prvič, iz situacijskega gledanja, da je coaching ustrezen pri zaposlenih, ki že nekaj vedo o svojem delu, se pa čutijo manj sposobne v iskanju novih rešitev; drugič, da imamo večinoma opravka s spremenjenim ali celo novim delovanjem, vsekakor pa nerutinskim, o katerem premalo vesta tako zaposlenec kot njegov vodja (coach), da se proces vodenja začne z usposabljanjem, v katerem vodja (tudi z vprašanji) usmerja in hkrati spodbuja sledilca k iskanju in razvijanju rešitev in s tem razumevanja njegovega dela. Usposabljanje spada v proces ravnanja z zmožnostmi zaposlencev: kako doseči in razviti njihove zmožnosti, da bodo zahtevano delo

učinkovito opravljali. Namen je doseči uveljavitev zamišljene organizacije, omogočiti ji učinkovanje. S tem se usposabljanje, ki poteka kot coaching, pravzaprav zaključi, začne pa vodenje kot sprožitev delovanja, ki ga vodja oziroma coach uveljavi z načinom vodenja, motiviranjem in komuniciranjem. Vodja si ta proces zamisli, uveljavi in ga kontrolira.

Avtorji se večinoma strinjajo s procesom coachinga, ki ga bolj ali manj ali manj jasno razumejo kot usposabljanje zaposlencev, da bodo zmožni svoje (sedanje ali prihodnje) delo učinkovito opravljati. Nadrejeni jim prikažejo ustrezen način delovanja, ga uveljavijo in kontrolirajo. Pogosto, zlasti pri managerjih, pa ustrezen način delovanja vodja in zaposlenec iščeta skupaj oziroma ga išče zaposlenec ob usmerjanju managerja coacha. Glavnemu managerju pa pri tem svetuje, ga usmerja zunanji strokovnjak coachinga. Prav razlike v coachingu s strani nadrejenih ali pa s strani (zunanjih) strokovnjakov dodatno zapletajo iskanje ustreznega prevoda. Vodje oziroma coachi svoje delo opravljajo s komuniciranjem, motiviranjem in načinom vodenja.

Zaposlenec je zaradi pojava novega dela ali pa zato, ker obstoječega še ni opravljal, motiviran ali pa prisiljen naučiti se zanj spremenjenega ali novega dela. Hkrati je to povezano s celotno združbo in njenimi potrebami. Manager tako zagotavlja, da bo ustrezno usposabljanje ali vodenje smotno, usklajeno s celoto in vezano na ustrezne odločitve. Eden izmed načinov tega učenja je trenerstvo, ki ga lahko opravlja manager (ali pa zunanji strokovnjak) s tega področja.

Trener je tisti, ki sporoči namen delovanja in iz tega izhajajoče cilje ter okvirno razloži novosti in spremembe. Sledilec poskuša temu slediti, pri čemer ugotovi, da je delo bolj zahtevno, dolgočasno, kot si je naivno predstavljal. Marsikatero stvar si je drugače predstavljal, jo neustrezno opravljal in izgubil upanje, da jo bo ustrezno opravil. Trener ga zato popravlja v izvajanju, hkrati pa ga spodbuja, vliva samozavest, opozarja na napredek ipd. Pri tem pa tega zlasti v prvem delu ne opravlja s pripovedovanjem, ki naj bi mu sledilec sledil, marveč z usmerjenimi vprašanji, o katerih naj bi zaposlenec sam razmišljal. Nič ne krepi samozvesti toliko kot lastne rešitve in raje se učimo z aktivnim, lastnim delovanjem. Tako trener razvija razmišljanje in iskanje rešitev, pa naj gre za treniranje smučarskega skakalca ali za treniranje glavnega managerja v pripravljanju poslanstva: čemu je namenjeno poslanstvo, zakaj se pojavlja v povezavi z deležniki podjetja, kako bi te določil, kaj pričakujejo od podjetja itd., namesto da bi coach vodji napisal poslanstvo, ga vodja sam (ali kot del tima), samostojno (kadar o tem prej že nekaj ve in je že deloma usposobljen) ob usmerjanju trenerja ustvarja.

Trenerstvo je način usposabljanja in vodenja, v katerem manager ali strokovnjak trener v neposrednem razmerju spodbuja razvoj sposobnosti sledilcev. Trenerstvo je sproščen usmerjen proces, ki ustvarja ustrezno okolje, ki vodi k osebnemu razvoju, namenskem delovanju in podprtemu izboljševanju. Sami smo k razmišljanju ob njem dodali predvsem mnenje, ki ga sicer nismo nikjer zasledili, da coaching obsega usposabljanje (kot del ravnanja z zmožnostmi zaposlencev) in vodenje, usmerjeno v delo in ljudi. Prikazali pa smo tudi razloge, ki so k razvoju coachinga prispevali.

Drugačen problem pa je prevajanje izraza coaching. Zaradi tega problema smo sploh začeli prispevek, v katerem smo sicer ugotovili delno enotnost avtorjev pri opredelitvi tega pojma, a tudi razlike v odvisnosti od vrste coachinga. Izraz mora biti vsebinsko ustrezen, po možnosti jasen, v uporabi ali tak, da ga bodo uporabniki sprejeli, domač ali vsaj podomačen, ne sme se nanašati še na kakšen drug pojav, mogoče že vsaj deloma uveljavljen v teoriji ali praksi ipd. Ob upoštevanju tega smo naklonjeni trenerju in treniranju, seveda razumljeno v sodobnem smislu. Prevladalo je dejstvo, da boljšega slovenskega izraza za ta pojav ne poznamo, prav tako pa je delno že v uporabi. Hkrati se strinjamo z uporabo nekaterih drugih izrazov, ob upoštevanju konteksta ali zvrsti coachinga, pa tudi dodajanjem pridevnikov ali samostalnikov, ki pojem dodatno pojasnijo.

Na koncu prispevka se vedno vprašamo, ali smo cilje raziskovanja dosegli. Če gre za pisanje za napredovanje ali za točke, je odgovor jasen: pisec je dosegel postavljene cilje, kar je toliko bolj gotovo takrat, kadar jih

sploh ni jasno opredelil. Če pa gre za takšno pisanje, kot je naše, iz veselja do razmišljanja, lahko priznamo, da z doseženim nismo povsem zadovoljni; smo pa morda postavili kamenček v mozaik iskanja (še) boljših rešitev. Nezadovoljstvo, ki je povezano predvsem z ustreznostjo prevoda, je posledica dejstva, da izraza trener in treniranje vseeno bolj razumemo v fizičnem in tehničnem smislu, manj s poudarkom na umskih procesih in zlasti spodbujanju. Prav tako izraz treniranje premalo spominja, vsaj na prvi pogled, na vsebino tega načina vodenja. Ob tem pa se kot trenerji vprašajmo, ali v usposabljanju in vodenju vedno v celoti dosežemo cilje. Odkrit odgovor je, da ne; morda je značilnost znanstvenega dela prav v tem, da ciljev ne dosežemo ali pa jih dosežemo le delno in imamo tako še veliko možnosti za ustvarjanje.

Literatura in viri

- (1) Armstrong, P. in Dawson, C. (1989). People in Organisations, dopolnjena 4. izdaja. Burry St Edmunds: St Edmundsbury Press.
- (2) Blades, B. (2001). Great coaching can increase revenues. Arizona Business Gazette, January 18: 5.
- (3) Blanchard, K. (2010). Leading at a higher level. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- (4) Certo, S. C. in Certo, S. T. (2009). Modern Management, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (5) Daft, R. L. in Marcic, D. (2015). Understanding Management, 9. izdaja. Australia: Cengage Learning.
- (6) Ekwall, G. in Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. Scandinavian Journal of Management, 7: 17–26.
- (7) Fisher, A. (1998). Don't blow your new job. Fortune. June: 159–162.
- (8) Hendry, J. (2016). The Art of Managing. Ramsbury, Marlborough Wiltshire: Robert Hale – The Crowood Press.
- (9) Henry, Jane, ur. (2001). Creative management. London: The Open University Business School in SAGE Publications.
- (10) Howell, J. P. in Costley, D. L. (2001). Understanding Behaviors for Effective Leadership. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (11) Huczinski, A. in Buchanan, D. (2001). Organizational Behaviour, 4. izdaja. Harlow, England: Pearson Education.
- (12) Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, 1998, November: 93–102.
- (13) Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: the zen of creating high performance teams. Academy of Management Executive, 19 (1) 61–76.
- (14) Možina, S. (2002). Vodja in vodenje (498–539), poglavje v delu Management, nova znanja za uspeh. Urednik Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- (15) Peterson, D. B. in Hichs, M. D. (1996). Leaders as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- (16) Schabracq, M. J. (2005). Well-being and Health: What HRM Can Do About IT, objavljeno v Reinventing HRM (2005). Urednika Burke, Ronald J. & Cooper, Carry L. London and New York: Routledge: 187–206.
- (17) Schermerhorn, J. R., Jr. (1999). Management, 6. izdaja. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- (18) Wakefield, M. (2006). New views on leadership coaching. The Journal for Quality and Participation, 29: 9–14.
- (19) Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations, 7. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (20) Yukl, G. in Lepsinger, R. (1991). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications for improving managerial effectiveness. V Applying psychology in business: The managers' handbook. Uredniki: J. W. Jones, B. D. Steffy & D. W. Bray. Lexington, MA: Lexington Press: 563–572.

* * Članek je bil prvotno objavljen v reviji Izzivi managementu, oktober 2020 in ga v Zborniku kongresa coachev in mentorjev objavljamo z dovoljenjem avtorja. / The article was originally published in the magazine Izzivi managementu, October 2020 and is published in the Proceedings of the Coaching and Mentoring Congress with the permission of the author.

O avtorju

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v podjetjih se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov domačih ter tujih posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil od njene ustanovitve do leta 2016.

RAZVOJ VEŠČIN IN STROKOVNOST COACHEV IN MENTORJEV
SKILLS DEVELOPMENT AND PROFESSIONALISM OF COACHES AND MENTORS

Krepitev resilientnosti: coachevo poročilo iz terena

Strengthening resilience: A coach's field report

Mag. Ivana Štulić

Povzetek

Vsi smo se soočali z nečim, za kar smo mislili, da je mogoče le v filmih. Sama dolžina pandemije in način spreminjanja našega življenja sta ivedno znova izzivala naše počutje in način, kako gledati na svet. Zdaj imajo tisti, ki lahko samega sebe prepoznajo kot odporne, ključno prednost. Kako vzdržljivi smo? Kaj se zgodi z nami, ko se soočimo s stisko? Ali lahko prenesemo svoje izzive ali pa podležemo zunanjim vplivom? Ni lahko biti močan, vendar nam ne preostane drugega, kot da delamo na svojem notranjem jazu in ne čakamo, da svet postane manj zapleten ali bolj odpuščajoč. V predavanju je avtorica govorila o odpornosti, kako jo lahko razvijemo s pozitivno psihologijo in skrbimo za dobro počutje ter o tem, kako lahko kot coachi pomagamo našim strankam, da so tpostanejo bolj odporne, ko se soočajo z ovirami.

Ključne besede: coaching, odpornost, dobro počutje, pozitivna psihologija

Abstract

We have all faced something we only thought was possible in movies. The sheer length of the pandemic and the way our lives have changed has challenged our well-being and the way we look at the world to the core. It is now that those that can call themselves resilient who have the crucial advantage. How resilient are we? What happens to us when we face adversity? Can we overcome our challenges or do we succumb to external influences? It is not easy to be strong, but we have no other choice but to work on our inner selves and not wait for the world to become less complex or more forgiving. In this talk I will speak about resilience, how we can develop it by using positive psychology and taking care of our well-being and what we as coaches can do to help our clients also be more resilient when facing obstacles.

Keywords: coaching, resilience, well-being, positive psychology

O avtorici/About the author

***Ivana Štulić** is MSc in Applied Positive Psychology, trainer, coach, and consultant. After her first degree in egineering, Ivana worked for 10 years in multinational companies as a consultant and business processes and project manager. Since 2015 she has been successfully running her own business for consulting, training and coaching. She completed her MSc in Applied Positive Psychology in Cambridge, Great Britain. She is a certified business education trainer, NLP business & manager coach, and a certified Appreciative Inquiry practitioner. She also completed a 4-year and a 2-year postgraduate course in body-oriented. She recently got her Diploma in Corporate Wellbeing Coaching. She sees her mission in helping individuals and organizations fulfill their potential and truly thrive using positive psychology.*

Kaj so poti, po katerih hodijo profesionalni coachi in kako se razvijajo?

What are the paths of professional coaches and how they develop them self?

Jasna Knez

Povzetek

V svetu sta dve največji strokovni mreži za razvoj coachev European Mentoring & Coaching Council (EMCC GLOBAL) in International Coaching Federation (ICF) oz. Mednarodna zveza za coaching. Delita si skupno poslanstvo – stalen razvoj coaching stroke.

Profesionalni coachi aktivno sodelujemo s coaching strokovno mrežo(ama) in sledimo načelom vseživljenjskega izobraževanja in ponižnosti, kar je ključno za naš poklic. Vse to pa vključuje stalno izobraževanje na področju stroke (gre za profesionalni in za osebni razvoj coacha), redne coaching supervizije, coaching mentorstvo, refleksivne prakse in nenazadnje pridobitev individualne akreditacije (individualni proces nivoja usposobljenosti), in so nujne, če želimo služiti strankam. Prav tako se glede na stopnjo in izkušnost coacha meri coachevo zrelost. Pri profesionalnem razvoju coacha je zato pomembno zavedanje, da je osebna individualna akreditacija na svetovnem merilu nuja. To pomeni, da coacha potrdi strokovna mreža v selekcijskem postopku. S tem je posameznik dokazal, da ustreza vsem standardom stroke, ima dovolj izkušenj, razume coaching kompetence in jih pri praksi tudi izkazuje, sledi in zagotavlja potreben strokovni in etični standard izvajanja coaching veščin z zavedanjem odgovornosti, ki jih nosi pri delu.

Gre za proces skozi katerega se posameznik izuri in hkrati zagotavlja strankam, da bo proces peljan varno, zaupno in v skladu s pravili in etiko zvez za coaching. V osnovi gre za preskok iz ozkega vidika k širši perspektivi. Od osredotočanja na stranko samo do ravnovesja med stranko in sistemi, katerih del sta. Sama pa temu rečem tudi integriteta coacha. Gre za pojem, ki ga največkrat povezujemo s področjem etike in morale (*človekova notranja integriteta; integriteta osebnosti*). Pomeni skladno, dobro, etično delovanje in odgovornost posameznikov in organizacij.

Zato opis profesionalnega razvoja coacha, in na enem mestu zbrane potrebne informacije, ki vam lahko služijo za informiranje in izbiro.

Ključne besede: strokovna mreža za razvoj coachev, European Mentoring & Coaching Council (EMCC GLOBAL), International Coaching Federation (ICF), Mednarodna zveza za coaching, Integriteta coacha, coaching, individualna osebna akreditacija za coacha, profesionalni razvoj coacha

Abstract

The two largest professional networks for developing coaches in the world are the European Mentoring & Coaching Council (EMCC GLOBAL) and the International Coaching Federation (ICF). They share a common mission - the constant development of the coaching profession.

Professional coaches actively cooperate with the professional coaching network and follow lifelong education and humility principles, which is crucial for our profession. All of this includes continuing education in the field (professional and personal development of the coach), regular coaching supervision, coaching mentoring, reflective practices, and last but not least, obtaining individual accreditation (individual qualification level process). All this is necessary if we want to serve clients. The coach's maturity is also measured according to the level and experience of the coach in this process. Therefore, it is essential to be aware that Coach personal individual accreditation is necessary for the professional coaching industry. This means that the coach is certified by a professional network in the selection and validation process. In this way, the Coach

has proven that he meets all the standards of the profession, has enough experience, understands coaching competencies and demonstrates them in practice, follows and provides the necessary professional and ethical standard of coaching skills with awareness of responsibility.

It is a process through which an individual trains and at the same time assures clients that the process will be conducted safely, confidentially, and by the rules and ethics of coaching associations. It is a leap from a narrow perspective to a broader perspective. From focusing on the customer only to the balance between the customer and the systems, they are part of. I also call this the integrity of the coach. It is a concept that is most often associated with ethics and morality (human inner integrity; personality integrity). It means harmonious, good, ethical action and responsibility of individuals and organizations.

Therefore, a description of the coach's professional development and gathered in one place the necessary information that can serve you for information and selection.

Keywords: professional networks for developing coaches, European Mentoring & Coaching Council, (EMCC GLOBAL), International Coaching Federation, ICF, Coach Integrity, Coaching, Coach Individual accreditation, Coach Professional development.

Profesionalni razvoj coacha

V svetu sta dve največji strokovni mreži za razvoj coachev European Mentoring & Coaching Council (EMCC GLOBAL) in International Coaching Federation (ICF) oz. Mednarodna zveza za coaching. Delita si skupno poslanstvo – stalen razvoj coaching stroke.

Dejstvo, da ni nadzora nad tistimi, ki niso bili usposobljeni v pooblaščenih institucijah za coaching, ustvarja skoraj nič ovir za vstop v coaching svet. To pa ustvarja tudi napačno dojemanje, kdo je zares coach. Zaradi tega dojemanja se lahko zaupanje v coaching dolgoročno zmanjša. Coacha potrdi strokovna mreža (EMCC, ICF), ko se le-ta za to kvalificira skozi individualni evalvacijski postopek (opisano v nadaljevanju), in ne samo, ko posameznik opravi trening coaching veščin. Profesionalni coachi aktivno sodelujemo s coaching strokovno mrežo(ama) in sledimo načelom vseživljenjskega izobraževanja, sledimo zahtevam stroke in ponižnosti, kar je ključno za naš poklic.

Evropski svet za mentorstvo in coaching - proces profesionalnega razvoja coacha

Evropski svet za mentorstvo in coaching EMCC GLOBAL je strokovna mreža, ki obstaja, da razvija, spodbuja in določa pričakovanja o najboljših praksah coachinga, mentorstva in supervizije, na Evropski ravni. Kot EMCC obstaja od leta 2002, njegovi začetki pa segajo v leto 1992 in ima svoje podružnice v 25 državah. Kot strokovna mreža izdaja certificirane treninge in kot profesionalizacija coacha individualno akreditira coache in timske coache. Je tudi organizacija, ki akreditira coaching supervizorje. Prav tako ponuja ogromno podpornih aktivnosti za razvoj coaching profesije in povezovanje med coachi. Sama sem že leta članica EMCC Hrvaška, z nagrado EIA Senior.

Certificirani treningi za coache EMCC Global Quality Award (EQA)

Ko posameznik zaključi enega ali več od navedenih programov, certificiranih pri EMCC, običajno povzame naziv programa, kar je nekako prva faza oz. korak v procesu stalnih izobraževanj coacha. V procesu svojega razvoja coaching veščin se lahko coach, (v svetovnem merilu, je zaradi osveščenosti, to za delo coacha, že skoraj pogoj) odloči za profesionalni razvoj coaching prakse. To pomeni, da je coaching profesionalni poklic osebe in ne samo ena od veščin, ki jih uporablja pri svojem delu. Nadgradnja je namreč osebna individualna akreditacija, ki ga potrdi strokovna mreža v selekcijskem postopku in ga nato vpiše v bazo akreditiranih coachev. S tem je posameznik dokazal, da ustreza vsem standardom stroke, ima dovolj izkušenj, razume coaching kompetence in jih pri praksi tudi izkazuje, sledi in se zavezuje etičnemu kodeksu, razume proces ter zagotavlja potreben strokovni in etični standard izvajanja coaching veščin.

EMCC ponuja trgu potreben okvir, da zagotavlja kvaliteto mentorskih in coaching storitev, ki izkazujejo zahtevane visoke standarde profesije za trening za coache in mentorje.

Organizacije, ki ponujajo EQA - **Global Quality Award in TCQA Global Team Coaching Quality Award akreditirana** izobraževanja in ustrezajo vsem pogojem, ponujajo certifikacijo programa, ki so lahko certificirani glede na štiri nivoje: Foundation – osnovni level, Practitioner – praktik level, Senior Practitioner – višji praktik level in Master Practitioner – mojstrski level.

V Sloveniji smo v Povej na Glas edini, ki smo uspeli pridobiti validacijo coaching programa in od jeseni ponujamo certifikacijski trening za coache, ki bo certificiran s strani EMCC Global z EQA in tudi omogočil hitrejši postopek pridobitve EIA Praktik osebne akreditacije.

Individualna evropska akreditacija za coache (EIA)

EIA Globalne EMCC je mednarodno priznana nagrada – individualna akreditacija, ki dokazuje, da ima posameznik, ki opravlja poklic kot poklicni coach ustrezno raven znanja in sposobnost, da jo učinkovito uporablja v svoji praksi. Sama sem prejemnica nagrade EIA Senior Practitioner.

EMCC Global razlikuje med štirimi vrstami individualnih akreditacij in sicer po nivojih: Foundation (osnovni), Practitioner (praktik), Senior Practitioner (višji praktik), Master Practitioner (mojster praktik).

- Za ta proces mora posamezni coach postati član Evropskega sveta za mentorstvo in coaching EMCC – strokovna mreža. Članarina velja 1 leto in jo je potrebno obnavljati vsako posamično leto, sicer vas izbriše iz registra članov.
- Glede na stopnjo zaključenega certifikacijskega treninga po EQA in izkušnjah coacha se lahko odločite tudi za nivo akreditacije. Vsak od posameznih nivojev ima svoje specifične zahteve za coacha, in zanje zaprosite po določenem obdobju in praksi, ko izkazujete tudi zahtevano delovanje let (1 – 3 – 5 – 7), zahtevano št. obravnavanih klientov ter opravljenih sledljivih realnih urah (vodenje coaching loga) in coaching supervizij ter zahtevano udejstvovanje na strokovnem področju.
- Razumevanje in utelešenje coaching kompetenc po EMCC je nujno. Coaching miselnost, kot ključna kompetenca profesionalnih coachev, govori o razvoju kapacitete bolj kompleksnega, systemskega, strateškega in soodvisnega načina razmišljanja. Kazalniki usposobljenosti so primeri vedenj ali načel coaching stroke, ki izpolnjujejo osem kategorij kompetenc. Okvir kompetenc ponuja tudi orodje za ocenjevanje, ki ocenjevalcu omogoča oceniti vedenje coacha; kategorizirati raven, na kateri coach deluje (deskriptorji stopnje EIA); in kategorizirati stopnjo usposabljanja coacha (opisniki ravni EQA).
- EMCC Global pri individualni akreditaciji zahteva nenehno izpopolnjevanje in osebni razvoj na področju stroke, odvisno od nivoja, (od 16 – 48 ur letno po zahtevah in certifikaciji EQA).
- EMCC zahteva tudi, da na vsakih 35 ur izvedenih coaching srečanj, coach obvezno opravi 1 supervizijsko srečanje z akreditiranim coaching supervizorjem (to niso terapevtski supervizorji, kot je žal razširjeno mnenje v Sloveniji in le to ne šteje kot coaching supervizija).
- Coach mora za vsa leta delovanja voditi tudi supervizijsko evidenco s samorefleksijami in povratnimi informacijami coaching supervizorja na njegovo lastno prakso ter njen razvoj.
- Zahteva se sledljivost in nenehni strokovni razvoj znan tudi kot CPD, ki je opredeljen kot proces nenehnega učenja potreben za coache, da se zagotovi, da se njihovi coaching standardi in kompetence sčasoma ohranjajo in izboljšujejo. Za posameznega coacha to pomeni stalno zavezanost razvoju svoje baze znanja. Pomeni tudi, da ste na tekočem z razvijanjem najboljših praks. Namen je tudi podpirati strokovno in osebno rast s strani coacha, da bi strokovna mreža zagotovila, da so coachi, ki so pooblaščen in individualno akreditirani s strani EMCC, kompetentni in učinkoviti.
- Postopek akreditiranja pri EMCC Global zahteva od posameznika poglobljeno samorefleksijo in tudi poglobljen pogled v razmišljanje o lastni praksi, etičnem kodeksu ter vpeljava coaching kompetenc kar v postopku validiranja z akreditatorjem poteka kot poseben individualni proces, kjer se oceni ali kandidat izpolnjuje vse pogoje in merila, da se mu odobri oddajo vloge za individualno akreditacijo.
- Etični kodeks in zavezanost etičnemu ravnanju je za coacha je nujno. Globalni etični kodeks podpira odličnost pri razvoju coachinga, mentorstva in supervizije ter dviguje standarde prakse njihovih članov. Postopek evropske individualne akreditacije običajno traja dobro leto, v kolikor član izkazuje vse pogoje za pridobitev individualne akreditacije EIA. Zadostitev vsem pogojem opisanih zgoraj, v finančnem obsegu pomeni za pridobitev individualne akreditacije EIA investicijo med okvirno 1000€ - 4000€. (vsebuje članstvo, akreditacijski proces, CPD, strošek coaching supervizije, mentorstvo).
- Sama individualna akreditacija velja za posameznega člana 5 let od dne izdaje, in jo je po tem obdobju potrebno obnoviti, nadgraditi, odvisno od želja in potreb coacha. Samo imetniki trenutno veljavne osebne individualne akreditacije smejo uporabljati logotip in naziv foundation, practitioner, senior ali master EIA .

EMCC akreditirani coachi z EIA – register

Tukaj nas najdete individualno akreditirane EMCC coache in veljavnost njihovih akreditacij <https://www.emccglobal.org/accreditation/eia/eia-awards/>

Trenutno sva v Sloveniji dve coachinji, z individualno akreditacijo EIA pri EMCC. Navdušena pa sem, da bomo imeli kmalu še nekaj coachev, ki so v procesu pridobitve.

Individualna evropska akreditacija za timskega coacha (ITCA)

ITCA je novost globalne EMCC iz leta 2020 in je mednarodno priznana nagrada – individualna akreditacija, ki dokazuje, da ima posameznik, ki opravlja poklic kot poklicni timski coach ustrezno raven znanja in sposobnost, da jo učinkovito uporablja v svoji praksi.

Imamo tri individualno akreditirane timske coache ITCA Foundation pri EMCC.

Certificirani trening za coaching supervizorje (ESQA)

ESQA Global Supervision Quality Award, je neodvisna nagrada, ki jo EMCC podeljuje organizacijam, za trening supervizija v coachingu, katerih program, struktura in nivo izpolnjuje visoke globalne profesionalne standarde.

Individualna evropska akreditacija za coaching supervizorje (ESIA)

EMCC kot priznanje ključne vloge coaching supervizorjev pri razvoju najboljše prakse na področju mentorstva in coachinga ponuja ESIA (Supervision Individual Accreditation). V kolikor ste supervizor že več kot tri leta, pod redno supervizijo in izkazujete potrebno št. zahtevanih praktičnih ur in izkušenj lahko zaprosite tudi za individualno akreditacijo za coaching supervizorja.

Mednarodna zveza za coaching - ICF - proces profesionalnega razvoja coacha

Mednarodna zveza za coaching (ICF) pa je vodilna svetovna organizacija, posvečena izboljšanju coaching profesije, ki se ukvarja z razvojem in z določitvijo najvišjih standardov, zagotavljanjem neodvisnega certificiranja in izgradnjo globalne mreže profesionalnih coachev po svetu. Ustanovljena je bila leta 1995 in ima 143 podružnic po svetu. Slovenija je v letu 2019 izpolnila vse pogoje in januarja 2020 je bila ustanovljena podružnica ICF Chapter Slovenija.

Certificirani programi za coache po ICF:

Obstajajo trije tipi certificiranih programov, ki jih podeljuje zveza izobraževalnim organizacijam, ki izpolnjujejo vse zahteve za učenje coaching veščin, in zagotavljajo točke Core Competencies in Resource Development v krovnem področju: CCE (Continuing Coach Education), ACSTH (Approved Coaching Specific Training Hours) in ACTP (Accredited Coaching Training Program).

Kaj pa to sploh pomeni? Le imetniki trenutno veljavnih akreditiranih programov za usposabljanje coaching veščin (usposabljanj za pridobitev naziva coach, interni coach, vodja coach..) lahko uporabljajo nazive in logotipe CCE, ACSTH in ACTP. Za promocijo teh programov, gradiva in kot dokazilo na certifikatu ob zaključku šolanja. Ob zaključku programa za coache z CCE, ACSTH, ACTP certifikacijo prejme študent diplomu za uspešno zaključen certificirani program recimo Jungian Coaching, Integralni Coaching, Executive (vodstveni) Coaching, Team (timski) Coaching, NLP Coaching, Art of Coaching.. ect. Ta usposabljanja običajno trajajo med 3 – 24 mesecev, odvisno od zahtevnosti, investicija pa lahko znaša med 800€ – 15.000€. Posamezniki običajno povzamejo naziv programa in se poimenujejo Jungian Coach, Integralni Coach, Executive Coach, Team Coach, NLP Coach, Coach idr. Navedeno pa je šele začetek poti razvoja coacha. Na tej, prvi, stopnji, so pridobljene veščine in potrdila za coacha lahko pomembna podpora kadrovnikov, vodjem, managerjem ter korak naprej v osebnem in strokovnem razvoju, ki pomaga povsem razumeti namen coachinga, coaching veščine in orodja, kar pa ne pomeni, da se mora ali namerava udeleženec s tem tudi aktivno profesionalno ukvarjati. Če pa se, pa sledijo v nadaljevanju, opisani postopki. Ponosna sem, da v Povej na Glas, edini v Sloveniji, ponujamo vse tri nivoje certificiranih izobraževanj po ICF za coache. Zavezani smo strokovnosti in integriteti, zato je pomembno, da je znanje, ki ga podajamo naprej, v skladu z najvišjimi standardi coaching poklica.

Osebna mednarodna kvalifikacija - akreditacija za profesionalne coache

Gre za proces skozi katerega se posameznik izuri in hkrati zagotavlja klientom/strankam, da bo proces peljan varno, zaupno in v skladu s pravili in etiko mednarodne zveze za coaching. Na svetovnem nivoju se temu reče, higiena. Za sam proces osebnega akreditiranja morate zadostiti zahtevam mednarodne zveze in to je:

- Opraviti zahtevano število učnih ur certificiranega coaching treninga, vsaj 60 ur za ACC – vsaj 125 ur za PCC – vsaj 250 ur za MCC, potrebno je opraviti določeno št. praktičnih ur od prvega dne certificiranega treninga
- Voditi sledljivost svoje coaching prakse (voditi coaching log – evedinca opravljenih ur in klientov),
- Potrebujete vsaj 10 ur mentorskega coachinga (proces osebnega mentorstva na vaše coaching veščine in preverjanje vašega praktičnega znanja coaching kompetenc, refleksija na vašo prakso, vse kot del procesa osebnega razvoja in utrjevanja usvojenega znanja in utelešenja coaching miselnosti.
- Postopek zahteva od posameznika tudi utelešenje etičnega kodeksa ter vpeljavo ICF coaching kompetenc, kar v postopku validiranja poteka kot pisni izpitni, Coach Knowledge Assessment, kjer mora posamezni coach doseči vsaj 70% pravih odgovorov, da šteje, da je izpit opravil.
- Investicija tega procesa se giblje med 500\$ in 3500\$, odvisno od št. ur in nivoja zaključenega certificiranega programa (actp, acsth, cce). V ceno so zajeti stroški članstva, akreditacijski proces, CPD, strošek coaching mentorstva in supervizije, transcript demonstracije in traja dobro leto. Ko in če posameznik uspešno zaključi ta proces, se mu odobri vloga in prejme svojo osebno akreditacijo za katero je zaprosil, z veljavnostjo obdobja treh let.
- Po tem obdobju jo mora obnoviti ali nadgraditi. Tudi za ta postopek se potrebuje nenehno izobraževanje, vsaj 40ur izobraževanja CCE Continuing Coach Education in tudi 10 ur mentorstva z akreditiranim Mentor Coachem ali Coaching Supervizorjem v primeru nadgradnje.
- Individualna akreditacija ni trajna. V kolikor posameznik po preteku treh let akreditacije ne obnovi, jo avtomatsko izgubi.
- Če se boste, po uspešno zaključenem certificiranem coaching treningu odločili tudi za osebno individualno akreditacijo pri ICF, boste stopili na pot profesionalnega razvoja in učenja razumevanja samega procesa skozi izkustveno delo in popeljali kvaliteto vaših znanj na višjo raven.

Nazivi osebnih individualnih akreditacij pri icf

ICF pridruženi certificirani coach (Associate Certified Coach), ICF profesionalni certificirani coach (Professional Certified Coach) in ICF mojster certificirani coach (Master Certified Coach).

Samo imetniki trenutno veljavne osebne individualne akreditacije smejo uporabljati logotip in naziv ACC, PCC, MCC, ki so pokazatelji strokovnosti in etičnosti coaching znanja. Prav tako so ti coachi zapisani v bazo certificiranih in akreditiranih coachev, kar je dober informator za potencialne naročnike.

ICF akreditirani coachi – register

Tukaj nas najdete, individualno akreditirane coache in veljavnost akreditacije <https://apps.coachfederation.org/eweb/CCFDynamicPage.aspx?webcode=ccfsearch&site=icfapp> . Nazivi so tudi v obliki digitalnih značk, kjer lahko, zgoraj levo, preverite, koliko časa je coacheva akreditacija veljavna.

Članstvo v strokovnih zvezah za coaching

Za namen procesa individualne akreditacije mora posamezni coach postati tudi član mednarodne zveze za coaching ICF ali Evropskega sveta za mentorstvo in coaching EMCC, obe imata tudi svojo podružnico v Sloveniji.

Kot član strokovne mreže, ste avtomatsko vpisani v register članov – ICF Members ali EMCC Coach & Mentor register members. Članstvo ponuja dostop do individualne akreditacije, najnovejših raziskav na področju, dostop do znanja in konferen iz profesije, coaching prakse, povezovanju in nenazadnje dvigu ugleda samega coacha.

Zelo me veseli, da v Sloveniji številke rastejo. V drugem letu delovanja ICF Chapter Slovenija imamo že 27 individualno akreditiranih coachev (začeli smo z 9imi). V prvem letu delovanja, pa je tudi EMCC Slovenija pridobil 3 individualno akreditirane timske coache in 1 novo coachinjo z EIA akreditacijo, skupno nas je 5. Vse to pa nas lahko navdaja z optimizmom.

Zaključek

Profesionalni coachi se moramo povezovati in se pri podružnicah strokovnih zvez zavzemati za razvoj coaching stroke z vzpostavljanjem visokih etičnih standardov ter zagotavljanjem povezovanja coachev, in spodbujanju k certificiranju in osebnemu akreditiranju pri eni ali drugi zvezi. Osebno akreditiranje ni nepomembno, temveč vedno bolj postajala nujno za coache. In ne glede na vse, se lahko posameznik odloči samo za članstvo pri eni ali obeh strokovnih mrežah, (predvsem primerno za kadrovnike, vodje, svetovalce, kjer je coaching ena od veščin), saj za klienta oz. zaposlene to pomeni, da je zavezan etičnemu kodeksu. Za tiste, ki pa se s coaching ukvarjajo profesionalno (zunanji coachi, interni coachi..), pa upam, da bodo poleg članstva sprejeli tudi izziv individualne akreditacije. Za varnost procesa, sebe in strank, ki jim služijo.

Vsak profesionalni coach se namreč zaveda, da je coaching poklic, ki zahteva stalno izobraževanje in razvoj. Moje priporočilo, če se želite izobraževati na področju coachinga je, da je program, ki vas zanima, certificiran pri eni od strokovnih mednarodnih mrež. (kratice certifikacij ACTP, ACSTH, CCE, EQA, TCQA, ESQA). Enako merilo naj velja tudi pri izboru coacha in coaching supervizorja. (kratice akreditacij ACC, PCC, MCC, EIA Foundation, EIA Practitioner, EIA Senior, EIA Master, ESIA).

Z odločitvijo, da sodelujete z individualno akreditiranim coachem ali coaching supervizorjem, vam daje zagotovilo, da coach izpolnjuje temeljne zahteve coaching poklica in boste deležni coachinga in ne mešanice pristopov, ki jih ponujajo ponudniki pod tem nazivom, kar se pogosto pojavlja.

Želim si, da bi s tem zapisom spodbudila slovenske coache in vodje k akreditaciji in vključitvijo v strokovne mreže. Čeprav se zdi, da je proces kompliciran, verjamem, da potrebujemo drug drugega opolnomočiti in podpreti, da se čim več coachev, odloči za to pot. Tako bomo skupaj rastli, se razvijali ter omogočili, da coaching kot profesijo postavimo na ustrezno, etično raven ter ga na trgu uvrstimo na mesto, ki mu pripada. Zato vas vabim, da se z aktivnim sodelovanjem in podporo coaching združenj skupaj zavzamemo za trajnostno rast in strokoven razvoj coaching poklica na naših tleh in sledimo poslanstvu, da coaching prispeva k temu, da je svet boljši za vse.

Literatura in viri

- (1) Osebni arhiv – learning portfolio (Objavljeno na osebni profilu LinkedIn)
- (2) <https://www.emcglobal.org>
- (3) <https://coachfederation.org>

O avtorici

Jasna Knez je ICF PCC & EMCC EIA SENIOR, Executive & Team Coach, Integralni & Jungian Master Coach, Coaching Trenerka, mentorica, supervizorka in podpredsednica ICF Chapter Slovenija. Coaching zanjo ni veščina, je način življenja. Prisega na coaching miselnost in vseživljenjsko učenje.

Kako prelisičiti sindrom "prevaranta"?

How to overcome the "Imposter's" syndrom?

Meta Grošelj

Povzetek

Sindrom prevaranta je ena najpogostejših oblik treme poslovnega sveta, ki moti in blokira predvsem ambiciozne, sposobne, pametne ljudi na poti do vrhov svojega potenciala. Sindrom prevaranta je namreč tisti, ki nas včasih vse sili v perfekcionizem po eni plati, odlašanje po drugi. Oba pa vodita v izgorevanje, padec motivacije, samo-oklicani poraz. Vprašanje o tem, kako premagati sindrom prevaranta je enako vprašanju premagovanja samega sebe, svojih notranjih ovir. Na predavanju vam bo coachinja Meta Grošelj podala svojo filozofijo in interpretacijo spopadanja z vsiljivstvom, različnih coaching modelov in orodij.

Ključne besede: sindrom prevaranta, vsiljivstvo, perfekcionizem, coaching

Abstract

Imposter syndrome is one of the most common forms of business world trepidation that bothers and blocks primarily ambitious, capable, smart people on their way to the top of their potential. The imposter syndrome is the one that sometimes forces us all into perfectionism on the one hand, procrastination on the other. Both, however, lead to burnout, a drop in motivation, a self-proclaimed defeat. The question of how to overcome the Imposter's syndrome is the same as the question of overcoming oneself, one's inner barriers. At the lecture, coach Meta Grošelj will give you her philosophy and interpretation of coping with intrusion, various coaching models and tools.

Keywords: imposter's syndrome, intrusion, perfectionism, coaching

O avtorici

Meta Grošelj je NLP Mojstrica, SDI trenerka, ACE Coachinja profesionalnih javnih govorcev in javnega nastopanja. Meta je trenerka govorništva in pitch retorike, predavateljica in tudi pisateljica. Nadvse aktualna je njena nova knjiga *Verjemi v svoj glas*, ki bralca popelje od treme do opolnomočenja preko dvanajstih zgodb, ki delujejo na principu preokviranja omejujočih prepričanj. Osebna rast je njena strast in verjame, da je prav komunikacija tista zel, ki nam pomaga do višje produktivnosti, doseganja ciljev in lepšega, polnejšega življenja! Zato retorika. Zato vplivanje. Zato nastop.

Pripovedovanje zgodb

Storytelling

Vesna Sodnik

Povzetek

Zgodbe človeštvo spremljajo že od pradavnine. Skoznje se prenašajo znanje, vrednote in kultura določene družbe ali skupine. Zgodbe ustvarjajo vezi med ljudmi in vplivajo na naše razumevanje sveta in nas samih. Če razumemo neverjetno moč zgodb, znamo njihove ključne elemente uporabiti tako, da ustvarimo drugačno zgodbo – ne le zase, temveč tudi za svoje coaching kliente.

Ključne besede: coaching, pripovedovanje zgodb, vrednote, kultura

Abstract

Stories have accompanied humanity since ancient times. The knowledge, values and culture of a particular society or group are transmitted through them. Stories create bonds between people and affect our understanding of the world and ourselves. If we understand the incredible power of stories, we know how to use their key elements to create a different story - not only for ourselves, but also for our coaching clients.

Keywords: coaching, storytelling, values, culture

O avtorici

Vesna Sodnik Vesna Sodnik, integrativna in jungovska coachinja, praktikantka transakcijske analize, mentorica učinkovite komunikacije in trenerka avtentičnega govorništva, EMCC Slovenija. Vesna je poslovna trenerka z edinstveno kombinacijo znanj – ima več kot dve desetletji izkušenj iz medijev in sveta podjetništva, poučevanja odraslih, svetovanja podjetnikom ter organizacije in vodenja dogodkov. Kot certificirana vodstvena coachinja z Middlesex University of London, jungovska coachinja ter šolana radijska govorka premore širok nabor orodij iz klasične retorike, NLP-ja, različnih psihoterapevtskih modalitet in še številnih drugih metod za osebni in poklicni razvoj. Izobražuje o komunikaciji, govorici telesa, prodajni komunikaciji, karizmatičnosti in čustveni inteligenci ter asertivnosti, vodstvenih veščinah, prezentacijskih veščinah in komuniciranju z mediji, ter opolnomoča organizacije in posameznike, ki želijo rasti in se zavedajo, da so veščine komunikacije pri tem ključnega pomena.

TEHNOLOGIJE IN ORODJA, KI UČINKOVITO PODPIRAJO COACHING IN
MENTORSTVO
TECHNOLOGIES AND TOOLS THAT EFFECTIVELY SUPPORT COACHING
AND MENTORING

“Netflix za učenje” - orodje za coache in mentorje v vse glasnejšem svetu

“Netflix for Learning” - Tools for coaches & mentors in an increasingly distracted world

Martin Addison & Tracy Gregory

Povzetek

Coaching ljudem pomaga, da se naučijo, ne pa da jih učijo. Kratki videoposnetki velikosti ugriza in tečaji e-učenja s humorjem in zgodbami zagotavljajo, da so vaši menedžerji angažirani, ko raziskujejo, kaj pomeni uporabljati coaching pri vodenju in kako lahko svojo ekipo spodbudijo razvoj zaposlenih. Za dolgotrajno vrednost učenja stavimo na visoke produkcijske vrednosti, šaljive scenarije, obilje humorja, poznavanje obrazov in spoznanja strokovnjakov z dotičnega področja. Vsebina zajema različne situacije, učne točke pa lahko pomagajo ustvariti kulturo coachinga med novimi in kot tudi že med uveljavljenimi menedžerji. Med poglobljanjem v te e-tečaje, lahko razvijejo razumevanje razlike med coachingom, mentorstvom in vodenjem - in kdaj je najbolje uporabiti kakšen pristop. To vključuje tudi postavitev temeljev za izvajanje coaching ali mentorskega programa - in dokazovanje njegovih koristi za organizacijo.

Ključne besede: coaching, e-učenje, humor, zgodbe, navdih za razvoj

Abstract

Coaching is helping people to learn rather than teaching them. These snappy, bite-size videos and e-learning courses use humour and stories to ensure your managers are engaged as they explore just what it means to coach and how they can inspire their team to develop. We rely on high production values, humorous scripts, laugh-out-loud gags, the familiarity of famous faces and the insights of subject matter experts to give you longer lasting learning. This content covers a diverse range of situations, and the learning points can help in creating a coaching culture among both new and established managers. After immersing themselves in these courses, learners can develop an understanding of the difference between coaching, mentoring and management – and when best to adopt each approach. This also covers setting the groundwork for implementing a mentoring scheme – and proving its benefits internally.

Keywords: coaching, e-learning, humour, stories, inspiring for development

O avtorjih / About the Authors

Martin Addison, CEO, VideoArts. With more than 25 years' experience in the learning content and technologies business, he has become one of the foremost speakers and thought leaders on the subject of video in learning including; Online Educa, Berlin, The Training & Development Show, Dubai, Learning Technologies, London and ATD, Washington DC.

Tracy Gregory, VideoArts, accomplished Department Head and Client Director. Tracy has invaluable expertise as a creative learning and development professional, drawing on in excess of 20 years in the industry. Ability to consult, guide and recommend best practice approaches within the Video Arts client base. Tracy has strong people management skills from sourcing candidates, recruiting and retaining talent, performance management, coaching and mentoring. The breadth of her personal experience of managing teams from 3 to 32 people stands her in good stead to represent Video Arts for this specific topic-

COACHING VODIJ V "NOVI NORMALNOSTI"
LEADERSHIP COACHING IN THE "NEW NORMAL"

R(E)volucija vodenja - Čudovita kombinacija preteklosti in prihodnosti, oplemenitenjena z odločitvami v sedanjost

R(E)volution of Leadership - A wonderful combination of past and future, enriched by the decisions made in the present

Branko Žunec

Povzetek

Vodstveno nihalo je ena ključnih metod pri razvoju voditeljstva. Vodji omogoča, da sprejme svojo preteklost in iz nje izkoristi vse, kar potrebuje za uresničitev vizije v prihodnosti. S tem omogoči sebi in vsem okoli sebe, da veliko bolje razmišljajo, reagirajo in se odločajo v sedanjosti. Tako je nihalo vedno v pogonu in omogoča učenje, razvoj in napredek vodje. Nihalo odličnih vodij je ves čas v gibanju. Zaradi tega se sodelavci vedno zanesejo nanje in se zanje izjemno potrudijo, da dosežejo odlične rezultate.

Ključne besede: vodstveno nihalo, voditeljstvo, preteklost, sedanjost, prihodnost, razmišljanje, delovanje, reagiranje, uravnoteženost, sodelavci, zavzetost, motivacija, napredek, rezultati.

Abstract

Leadership pendulum is one of key methods in developing leadership approach. It enables a leader to embrace its past and take all he needs for achieving the vision, set in the future. This kind of thinking enables himself and all around him to improve the quality of their thoughts, actions and decisions in the present. The leadership pendulum of great leaders is constantly moving. This is the reason why their employees can always count on them and they put in a lot of effort to deliver great results for them.

Keywords: leadership pendulum, leadership, past, present, future, thinking, acting, reacting, balance, employees, engagement, motivation, progress, results.

Uvod

Sedaj že veste, da je za odlično vodenje treba ujeti in držati ravnotežje. Še ena majhna skrivnost. Da ujameš in obdržiš ravnotežje, moraš biti v gibanju. Podobno kot delujejo zakoni gravitacije in ravnotežja pri vrvohodcu. Če obstaneš pri miru, izgubiš ravnotežje in padeš ali obvisiš na varnostni jeklenici.

*Vodje si ne moremo privoščiti, da stojimo na mestu.
Naša naloga je, da ves čas skrbimo, da smo v gibanju.*

Kaj to pomeni v svetu vodenja? Da si kot vodje ne moremo privoščiti, da ne odreagiramo takrat, ko stvari ne gredo po načrtih in se proces dela ali sodelovanje s stranko ustavi. Četudi ne veste, kako se odločiti, je najslabše, da ne sprejmete odločitve, vaši (in drugi) ljudje pa čakajo. Prav tako je narobe opravičevati se za nekaj, na kar nikakor niste mogli vplivati. Ključno je, da ugotovite, kaj je vzrok za nastalo situacijo (pogled v preteklost), sami ali z ekipo predebatirate, kakšne možnosti imate (pogled v sedanost), in se nato odločite, katera od možnosti je najboljša (pogled v prihodnost), da proces zopet steče.

Vidite, kako je vodstveno nihalo učinkovito zanihalo v zgornji situaciji. Iz preteklosti v sedanost in nato prihodnost in spet nazaj in tako dan za dnem. Podobno kot pri perpetuumu mobile ali venomer gibljivem stroju, ki po zagonu deluje večno, brez dodatnega dovajanja energije. Enako velja za vodjo. Razmišljanje in delovanje ves čas s pravim nihanjem svojega vodstvenega nihala je sposobnost, ki jo premorejo najboljši vodje na planetu.

Metoda »kupi si čas«, če se nihalo slučajno ustavi

Če se slučajno zgodi, da v določeni kritični situaciji (ko se kaj ustavi) ne veste, kaj narediti, se vaše vodstveno nihalo dejansko ustavi. Kako? S tem, da v sedanosti ne zmorete sprejeti odločitve, kako naprej. V tem primeru vam priporočam, da uporabite metodo »kupite si čas«.

Kako to naredite? Tako, da sodelavcem v trenutku, ko se pojavi krizna situacija, razdelite druge ali dodatne naloge in pridobite potrebni čas (uro, dve ali več), da pridobite več potrebnih informacij in premislite o možnostih, ki jih imate, da situacijo rešite. Ko imate rešitev ali več možnih rešitev pripravljenih, ponovno skličite ekipo in sprejmite odločitev, porazdelite naloge in akcija. Tako kot je vaše nihalo v gibanju, so v gibanju tudi sodelavci, ki vam zaupajo in sledijo.

Suvereni vodje, ki se znajdejo v vsaki (tudi kritični) situaciji, se zavedajo:

*Ne moreš kontrolirati vsega, kar se zgodi.
Lahko pa kontroliraš, kako na to reagiraš.*

Bom pokazal na še enem primeru. Izjemno uspešnemu slovenskemu podjetju se je pripetila reklamacija v vrednosti več kot 150.000 evrov, in to pri glavnem kupcu, s katerim so imeli dolgoročno strateško partnerstvo. V dobrih desetih letih sodelovanja je bila to prva takšna reklamacija. Izvršna direktorica L. je bila ravno pred tem, da zaključi in odpošlje elektronsko opravičilo partnerju, ko ji je zazvonil telefon. Bil je eden od svetovalcev, s katerim so v preteklosti odlično sodelovali, in se je odločila, da dvigne telefon. Morda ji lahko celo kaj koristnega svetuje v dani situaciji. Na vprašanje svetovalca, kako kaj tečejo zadeve, je opisala nastalo situacijo in iz njenega glasu je svetovalec ugotovil, da ni najbolj prepričana o tem, kako naj zgladi odnos s strateškim kupcem.

Zato ji je mirno rekel: »Prosim, da izbrišeš to, kar si napisala.« Presenečeno je odvrnila: »Kako to misliš, da naj izbrišem? Saj moram nekaj poslati, da se še enkrat opravičim. To je res neprijetna situacija.«

Svetovalec pa je mirno nadaljeval: »L., razumem, da želiš urediti situacijo, in tako je tudi prav. A to ni pravi način. Želim, da pošlješ elektronsko sporočilo s tem, da napišeš nekaj, kar bo imelo bistveno boljši učinek.« Sedaj je pridobil pozornost L. in nadaljeval: »Povej mi, a ste kaj naredili, da se takšna reklamacija ne bo več ponovila?«

»Seveda. Kar nekaj ukrepov smo sprejeli in uvedli dodatno kontrolo na liniji, da se kaj takega ne bo več pripetilo. Za nobenega kupca.«

Svetovalec je takoj dodal: »Odlično. To napiši v mail. Vse, kar ste naredili, da se to več ne ponovi. To je tisto, kar je ključno. Vse drugo nima dodane vrednosti in ne prinaša tistega, kar partner od vas pričakuje. Kaj bi ti želela slišati, če bi bila na njihovem mestu?«

L. je bila prijetno presenečena nad spoznanjem, da ima svetovalec prav. Opravičila se je že in glede na to, da se je takšna reklamacija zgodila prvič v desetih letih, je edina pravilna reakcija, da poskrbi, da se naslednjih deset let to ne ponovi oziroma nikoli, če je le možno. Zahvalila se je in obljubila, da pokliče nazaj, da pove, kakšen je bil odziv.

Svetovalec je počakal nekaj dni, preden je ponovno poklical (po izkušnjah je pričakoval, da bo on tisti, ki bo poklical), in izvedel, da je bil odziv na elektronsko pošto izjemno pozitiven in točno to, kar so pri partnerskem kupcu pričakovali. Ta dogodek, kot se je kasneje izkazalo, je bil eden od ključnih, da je kupec še povečal obseg naročil pri podjetju in okreplil sodelovanje.

To je čudovit primer, kako lahko v sedanosti sprejmemo odločitve, ki temelji na (četudi negativni) izkušnji iz preteklosti in kaže zavedanje prihodnosti in pomena sodelovanja z nekom na dolgi rok. Takšnega dolgoročnega razmišljanja se številna podjetja v Sloveniji še učijo in situacija s koronavirusom je k temu samo pripomogla. Na pobudo Združenja Manager so se začeli menedžerji v Sloveniji v letu 2021 bolj intenzivno zavedati pomena učenja in delitve koristnih izkušenj med seboj. Veselim se naših skupnih potez in učinkov le-teh čez 5 do 10 let, ko bomo še bolj izkušeni in prepoznavni v poslovnem svetu na globalni ravni.

Kaj je torej smisel in korist modela vodstvenega nihala? Če je nihalo in mora biti v gibanju, potem je vodstveno nihalo odlična demonstracija razmišljanja vodje:

Izjemni vodja ves čas usklajuje izkušnje in spoznanja iz preteklosti, jih vstavlja v situacije in z njimi povezane odločitve v sedanosti, z jasnim pogledom v prihodnost in vizijo podjetja.

Če izpustimo eno dimenzijo, nihalo ne niha v celoti in hitro se lahko zgodi, da vodja sprejme odločitev, ki se kasneje izkaže za pomanjkljivo ali celo nepravilno.

Ste si že kdaj rekli: »Sem že od začetka vedel/vedela, da mi ne bo uspelo.« To je dokaz za nedelovanje vašega nihala v trenutku, ko ste se odločili, da se lotite naloge ali projekta. Če ste vedeli, da ne bo delovalo, bi se morali ustaviti in pridobiti dodatne informacije ali mnenje drugih, da se prepričate, da bo delovalo. Samo z zavedanjem, da bomo uspešni, smo lahko uspešni. Uspeh ni posledica naključja, ki se zgodi ljudem, ki v uspeh ne verjamejo.

Uspeh se zgodi neverjetno vztrajnim vodjem, ki verjamejo tudi takrat, ko vsi drugi okoli njih ne verjamejo več ali celo obupajo. Vprašajte Igorja Akrapoviča, Iva Boscarola, Marka Lotriča, Franca Piška, Dušana Olaja, Janeza Škrabca, Janka Koprivca in druge lastnike uspešnih slovenskih podjetij, ki so se dokazali s svojo večdesetletno tradicijo in izzivi, ki so jih premagali, da so obstali in uspeli.

Zaupal vam bom še eno skrivnost vodstvenega nihala, da boste v prihodnje sprejeli še več izjemno uspešnih in učinkovitih odločitev. Zato si upam trditi, da se boste z uporabo vsebine skrivnosti prepričali o tem, česar trenutno morda še ne čutite, in to je – da vas najboljše stvari še čakajo.

»(R)Evolucionarna skrivnost« za še večjo učinkovitost vašega vodstvenega nihala

Eden najboljših atletov vseh časov na svetu Michael Johnson, ki je postavil svetovne in olimpijske rekorde v teku na 200, 400 metrov in v štafeti 4 x 400 metrov (kjer ima še vedno svetovni rekord z ameriško reprezentanco), je svojo vrhunsko tekaško formo za doseganje fenomenalnih dosežkov brusil z izjemno učinkovito metodo, ki jo je opisal z naslednjimi besedami: »Nikoli nisem gledal posnetkov tekov, ko sem tekel slabo. Vedno sem podrobno analiziral teke, kjer sem tekel svetovni rekord. Analiziral sem vsak gib na startu in med tekom, da bi izboljšal še tiste malenkosti, ki bi me popeljale do še boljših rezultatov.«

Enostavno, učinkovito, fantastično in predvsem logično.

Zakaj logično? Ker si naši možgani zapomnijo tisto, kar vidijo, od 5- do 8-krat bolje od tistega, kar slišijo. Številne študije so dokazale, da je vizualizacija izjemno močno orodje v svetu športa in tudi na drugih področjih v življenju.

*Zmagovalci se fokusirajo na zmage.
Poraženci se fokusirajo na zmagovalce.*

*(Michael Phelps, nekdanji vrhunski plavalec,
osvojil 8 zlatih medalj na OI v Pekingu, 2008)*

Zato vam priporočam, dragi vodja, da si vzamete čas in analizirate svoje zmage – izjemne projekte, odlične mesece, kvartale in leta, in ugotovite, kaj so vaši zmagovalni vzorci, ki vam prinašajo odlične dosežke. Ne prepuščajte svojega uspeha negotovosti. Odkrijte, kaj je razlog, da ste tako uspešni, in to še izboljšujte. Napake pa analizirajte hitro in iz vsake napake ali neuspeha potegnite lekcijo, da boste v prihodnje še boljši.

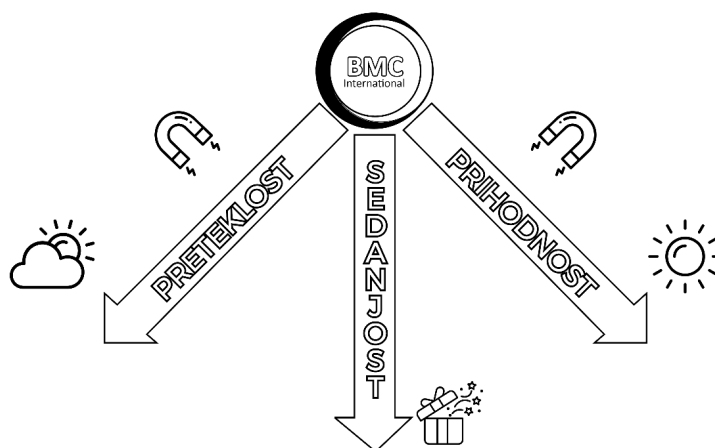
Še ena modrost, ki sem se je naučil iz sodelovanja z vrhunskimi športnimi ekipami in trenerji:

*Nikoli nisi tako slab, kot pravijo, ko izgubiš.
Nikoli nisi tako dober, kot pravijo, ko zmagaš.*

(Željko Obradović)

Priporočam vam, da v svoji ekipi in podjetju uvedete »analizo zmage« kot eno od metod za krepitev zmagovalne miselnosti in poguma. Da se boste po porazih hitreje pobrali in šli naprej. Da se boste po uspehih še izboljšali in da si boste upali osvojiti še več.

Poglejmo si še enkrat, kako izgleda vodstveno nihalo vodje, ki razmišlja uravnoteženo in deluje zanesljivo z upoštevanjem vseh treh dimenzij:



Vem, kaj nam je ŽE uspelo in kaj nam ŠE ni.
Napake so (po)učne lekcije.
Zmage = potrditev naše kakovosti.

Izkoristim vse, kar imam.
Odločitve so ključ.
Sodelavci se zanesejo name.
Jaz se zanesem na sodelavce.

Pozitivna naravnost,
odkrivanje priložnosti,
optimizem, razvoj.
VSE JE MOGOČE.

Zaključek

Izvrstno uravnoreženi vodja:

- sprejme napake v preteklosti kot del učnih izkušenj (lekcije);
- sprejme neizkoriščene priložnosti v preteklosti kot nekaj, česar ne moreš spremeniti in ne poskušajš spremeniti;
- sprejme razočaranja, prizadetost in slabe stvari, ki so se zgodile, kot del življenja in jih pusti v preteklosti (ko vam to uspe, mi prosim sporočite, da se še jaz naučim);
- sprejme uspehe in zmage iz preteklosti kot potrditev vrednosti in temelj samozavesti ekipe, da si upa(jo) še več;
- sprejme sedanost kot darilo, da lahko s svojimi odločitvami ustvari še lepšo prihodnost;
- sprejme sedanost kot priložnost, da v proces odločanja vključi tudi sodelavce, ko jih potrebuje;
- sprejema odločitve s pogledom v prihodnost, da ohrani motivacijo in zavzetost sodelavcev in uresniči vizijo;
- pri vsaki svoji odločitvi se vpraša: »Je to res najbolje, kar zmoremo?« in vodi tudi svoje sodelavce, da tako razmišljajo;
- se zaveda svoje vrednosti in vrednosti sodelavcev in vedno pazi na to, da se ta vrednost ohranja (še posebej, ko stvari ne tečejo v skladu z načrti);
- če ugotovi, da stvari ne tečejo v pravo smer, ukrepa takoj in ne izgublja dragocenih »Č. D. Ž.« sebe in svojih sodelavcev.

Literatura in viri

Branko Žunec (2021). *Revolucija vodenja*. Maribor, Družba za odličnost. Strani 92 – 98.

O avtorju

Branko Žunec se je v 20-ih letih kariere specializiral za sodobno voditeljstvo, ki ga trenira, razvija in živi s svojo ekipo. V letu 2021 je svoje delo okronal s knjigo (R)Evolucija vodenja, ki je postala pravi »hit« med vodji v Sloveniji. Razvil je številne modele in programe, med katerimi so najbolj prepoznavni »Poslanstvo sodobnega vodje«, »Vodja kot Trener in Coach«, ter »Od dobrega do izjemnega vodje«. Svoje poslanstvo uresničuje s tem, da razvija in spodbuja vodje, da postanejo izjemni voditelji, trenerji in coachi svojih sodelavcev, da le-ti uresničijo svoj polni potencial. Med njegovimi strankami so vodilna podjetja iz Slovenije in številna ugledna podjetja iz tujine.

Omizje: Coaching vodij v "novi normalnosti"

Roundtable: Leadership coaching in "New normal"

Povzetek

Na omizju smo odpirali eksistenčna vprašanja vodenja, kot je kako se vodje v novi normalnosti soočajo z "egom"? Si priznajo, da potrebujejo novo znanje, nove pristope s področja vodenja? Ego, na eni strani nujna sestavina vodenja, na drugi strani pa nevarna cokla razvoja vodij... Prisotnost kulture razvoja vodij je del prioritete "nove normalnosti". V kolikšni meri je le-ta že prisotna v Sloveniji in kaj lahko coachi naredimo zato, da jo spodbudimo? Navsezadnje kultura razvoja vodij postavlja zgled in temelj za razvoj ostalih sodelavcev v podjetju!

Sodelovali so: Lucija Sajevec, predsednica uprave AMZS, Saša Bavec, direktor Knauf Insulation Slovenija; Robert Agič, vodja v Plastiki Skaza; Anton Majhen, coach EMCC Slovenija. Moderiral: Branko Žunec

Ključne besede: coaching, vodenje, nova normalnost, ego vodij, kultura razvoja vodij, kultura coachinga

Abstract

On the roundtable, we opened up existential leadership issues, such as how do leaders face the "ego" in the new normal?. Do they admit that they need new knowledge, new approaches in the field of leadership? Ego, on the one hand a necessary component of leadership, and on the other hand a dangerous plinth of leadership development... The presence of a culture of leadership development is part of the priorities of the "new normal". To what extent is it already present in Slovenia and what can coaches do to encourage it? After all, the culture of managerial development sets an example and foundation for the development of other employees in the company!

Participated: Lucija Sajevec, President of the Management Board of AMZS, Saša Bavec, Director of Knauf Insulation Slovenia; Robert Agič, head of Plastika Skaza; Anton Majhen, coach of EMCC Slovenia. Moderated by: Branko Žunec

Key words: coaching, leadership, new normality, ego of leaders, culture of leadership development, coaching culture

AMBASADORJI KONGRESA
AMBASSADORS OF THE CONGRESS





Za rast vaših potencialov



**ODKRIVANJE,
RAZVOJ IN
ZADRŽEVANJE
TALENTOV**

Rešitve za vsakogar



Obiščite: www.sofos.si



ZA DOSEGANJE POZITIVNIH SPREMEMB

pri posamezniku,
organizaciji in
družbi