

Karin Elena Sánchez, KAETRIDA Poslovno svetovanje, izobraževanje in moderiranje

COACHING KOT METODA UČINKOVITEGA SOOČANJA S SPREMEMBAMI IN UČENJA POSAMEZNIKOV TER ORGANIZACIJ

»Nikogar ne morem ničesar naučiti. Lahko ga le pri-
pravim k razmišljanju.«

(Sokrat, grški filozof, 470–399 pr. n. š.)

UVOD – COACHING IN SPREMEMBE, COACHING IN UČENJE

V zadnjih desetletjih smo priča velikim spremembam v svetovnem merilu, pri čemer se spremembe dogajajo na gospodarskem, političnem, zdravstvenem in družbenem področju.

»Za veliko ljudi in organizacij so spremembe težke. Toda ena izmed stvari, o kateri smo lahko prepričani, je, da se spremembe *bodo* zgodile. Stvari ne morejo ostati enake.« (Greene, Grant, 2003: 66)

V času sprememb, torej dnevno spreminjajoče se tehnologije, poplave informacij in divjega življenjskega ritma, je **sposobnost hitrega in učinkovitega učenja neprecenljiva**. Predhodno pridobljeno znanje, spretnosti, vzorci vedenja in razmišljanja namreč zelo hitro zastarijo ali ne zadoščajo več. Zato nenehno učenje ni več vprašanje izbire, pač pa odgovornost in potreba vsakega odraslega posameznika. In nedvoumno tudi organizacij – učečih se organizacij. V družbi znanja **potreba po učenju** ni omejena le na pridobivanje znanja in učenja v delovnem okolju, ampak je **nujno učenje v najširšem smislu**. Učenje za življenje, učenje za večjo zaposljivost, za višjo kakovost življenja, učenje za učinkovito soočanje s spremembami posameznikov in organizacij.

Kdor se je sposoben hitreje odzivati na spremembe, bo učinkovitejši, bo uspešnejši, bo preživel. Še bolje je, če je posameznik ali organizacija tista, ki narekuje spremembe. Ali kot pravi Johnson v svoji hudomušni uspešnici o načinih soočanja s spremembami (Johnson, 2000: 84):

- Spremembe se dogajajo.
- Spremembe predvidite.
- Spremembe nadzorujte.
- Hitro se prilagajajte spremembam.
- Spremenite se.
- Uživate v spremembah!
- Bodite pripravljeni na hitre spremembe in v njih znova in znova uživajte.

»Pri *coachingu* gre za pozitivno, usmerjeno spremembo. Naloga menedžerja, ki uporablja *coaching*, je, da zagotovi, da sprememba predstavlja napredek za posameznika in za organizacijo. Zapletena reč, s katero pa se je treba soočiti,

je, da boste, če ste menedžer in *coach*, s spremembami morda morali začeti pri sebi.« (Greene, Grant, 2003: 66)

»Mislim, da se pričakovanja do menedžerjev spreminjajo. Mislim, da živimo veliko bolj v okolju menedžerskih sprememb in zato se od menedžerjev pričakuje vedno več. Če se vi sami ne zmorete spremeniti in verjamete, da je to velik problem za veliko ljudi, in če ne zmorete sami sprejeti spremembe ter popeljati ljudi s seboj, mislim, da nimate kaj dosti upanja.« (Joanna Reynolds, MD, TimeLife Europe, v Greene, Grant, 2003: 66)

»*Coaching*, čedalje bolj priljubljen pristop za izboljšanje osebne in poslovne odličnosti, se je najprej pojavil v športu. **Je najhitreje razvijajoča se dejavnost v sklopu razvoja človeških virov.**« (Grošelj, 2007)

Še leta 1996 je bilo v Združenih državah Amerike le 2000 strokovnjakov za *coaching* z menedžerji, leta 2007 naj bi ta številka presegla mejo 50.000 (Čeč, v Grošelj, 2007).

Coaching kot učinkovita metoda soočanja s spremembami in učenja je na svetu navzoč že več kot štirideset let, v poslovnem svetu približno dvajset, v slovenskem prostoru manj kot deset. Pa vendar: Če v spletni iskalnik Google, ki ga usmerimo na iskanje po spletnih straneh v državi Sloveniji, odtipkamo besedo *coaching*, dobimo **205.000** zadetkov (leta 2010 47.900) – torej prav toliko spletnih strani, ki vsebujejo besedo *coaching*. Če omejitev ni, je takšnih zadetkov na svetovnem spletu **250 milijonov** (leta 2010 76 milijonov).

Knjig, člankov o *coachingu* v različnih kontekstih je ogromno, organizacije najemajo *coache* za izboljšanje učinkovitosti, za podporo menedžerjem, posamezniki se udeležujejo krajših in daljših usposabljanj na temo *coachinga*. Tudi v slovenskem prostoru zanimanje za *coaching* iz leta v leto narašča. Pa ne samo zanimanje, temveč tudi število *coachev* in in znanje o *coachingu*. »V Sloveniji je za razvoj *coachinga* še ogromno manevrskega prostora, zato ima ta niša ogromen razvojni potencial. Menim, da bo v prihodnjih desetih letih pri nas bistveno naraščal trend vpeljevanja *coachinga* na vseh ravneh in vseh področjih, ne le na poslovnem. Trenutni položaj ni najbolj razveseljav. Menedžerji bi morali bolj uporabljati ta orodja, da bi se seznanili s *coachingom*. Na podlagi lastne izkušnje bi potem *coaching* lažje priporočali svojim podrejenim. Dolgoročno pa bi bilo za podjetja finančno še ugodnejše, če bi se tudi sami usposobili za *coache*. Kultura *coachinga* se na naših tleh vpeljuje v zelo redkih primerih. Pri njej gre za sistemski pristop, kako *coaching* pripeljati v podjetje kot del vodenja. **Velja poudariti, da je kultura *coachinga* pomembna ne le s stališča večje poslovne učinkovitosti, ampak tudi z vidika skrbi za družbeno odgovornost,**

najprej do zaposlenih in v nadaljevanju do vseh udeleženi v podjetju in zunaj njega.» (Čeč, v Grošelj, 2007)

Coaching je namreč večšina, ki je dobrodošla na področju vodenja, upravljanja s spremembami, na področju izobraževanja, dela nevladnih organizacij in dela z velikimi skupinami. *Coaching* je tudi metoda za delo s posamezniki, ki želijo uresničiti svoje potenciale, zamenjati poklic ali preprosto v večji meri sprejemati sebe ter zaživeti v harmoniji z okolico.

Coaching postaja tudi predmet znanstvenega preučevanja in je od svojega pojava v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja predmet številnih polemik, češ da ne prinaša nič novega in da mentorji, supervizorji, svetovalci, trenerji, terapevti počnejo in znajo vse, kar zna *coach*. Zato je nujno, da tisti, ki se ukvarjamo z njim, predstavimo primere dobre prakse in ga pravilno umestimo v odnosu do drugih, resda sorodnih, a v svojem bistvu drugačnih disciplin.

Predvsem pa je pomembno, da odgovorimo na vprašanje, kaj bi z njim: Kaj nam *coaching* prinese in čemu *coaching* (in ne npr. mentorstvo ali trening)?

Študije s preverljivimi podatki dokazujejo, da je *coaching* učinkovitejši od klasičnega usposabljanja, saj je primerjava vrednosti donosa na investicijo (ROI – Return on Investment) pokazala, da je investicija v *coaching* donosnejša od naložb v klasično menedžersko usposabljanje (Čeč, v Grošelj, 2007).

Če na katero izmed spodnjih vprašanj lahko odgovorite z DA, potem je *coaching* za vas oziroma za vašo organizacijo smiseln.

POSAMEZNIK

- Ste običali v rutini? Ste morda v kaj ujeti in ne znate ven?
- Čutite, da nikoli ne morete sprejemati odločitev in dovoljujete, da se stvari »kar zgodijo«?
- Se vam zdi, da je življenje preveč zapleteno in neustavljivo?
- Čutite, da ste morda v napačni službi?
- Se vam zdi, da potrebujete pomoč pri uresničevanju svojih idej?
- Čutite, da si ne zamišljate sebe in ne upravljate s svojo kariero tako, kot bi bilo treba?
- Si želite biti veliko bolj ustvarjalni in resnični »človek idej«?
- Verjamete, da zmorete več, kot lahko trenutno pokažete?
- Že dolgo poskušate doseči neki cilj, a se vam kar naprej izmika?
- Se želite kakor koli spremeniti, da bi vam šlo bolje v življenju?
- Bi želeli v polnosti izkoriščati svoje potenciale in prekipovati od energije?

- Ne znate najti ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem?
- Preprosto niste zadovoljni s seboj, s svojim življenjem, a ne veste, kaj je narobe?

ORGANIZACIJA

- Se zaposleni v vaši organizaciji prepočasi učijo in usvajajo nove kompetence ter načine razmišljanja?
- Imate opraviti s staro, zakoreninjeno, tradicionalno klimo v podjetju, ki zavira razvoj ter napredek, in ste poskusili že marsikaj, da bi jo spremenili, a neuspešno?
- Želite v organizacijo vpeljati nove vrednote in moderne načine vodenja, a ne veste, kje začeti?
- Menite, da morda niste taka oseba/vodja, kot si želite biti?
- Vam stvari uhajajo iz rok?
- Se vaša organizacija prepočasi odziva na spremembe?
- Dajo vaši zaposleni od sebe bistveno manj, kot zmorejo, in bi vi želeli to spremeniti?
- Ali v vašem timu samo nekaj ljudi vleče voz, preostali pa hodijo ob njem?
- Se vam dogaja, da z nekaterimi ljudmi, ki so vam zoprni, preprosto ne znate komunicirati?
- Se vam zdi, da vlada veliko nesorazmerje med obsegom vašega dela, vloženo energijo in rezultati?
- Načrtujete obsežne (strateške, kadrovske itd.) spremembe v vašem podjetju in se sprašujete, kako v proces sprememb učinkovito vključiti vse zaposlene?
- So sestanki v vaši organizaciji razvlečeni in neučinkoviti?
- Izgubljate svoje najboljše zaposlene, ki odhajajo drugam?

KAJ JE COACHING?¹

Ko v internetni slovar angleškega jezika (Longman Dictionary of Contemporary English) odtipkamo besedi »*coaching*«, »*coach*«, dobimo naslednje definicije:

COACHING:

- proces, v katerem učimo posameznika ali ekipo večšine, ki jih potrebuje pri športu,
- proces pomoči nekomu, da se pripravi za pomemben preskus ali na to, kaj reči ali storiti v določeni situaciji.

COACH kot samostalnik:

- oseba, ki trenira drugo osebo ali ekipo v športu,
- nekdo, ki nudi zasebne učne ure nekomu za določen predmet, da lahko ta oseba opravi izpit,

¹ Izraza *coaching* ni lahko prevesti v slovenski jezik. Marsikdo je to že poskušal, a do danes ustreznega slovenskega izraza še nismo dobili. Glede na to, da se je v slovenskem prostoru in tudi drugih državah, kjer angleščina ni materni jezik, izraz *coaching* uveljavil, ga bom tudi sama v tem članku uporabljala v izvirni obliki, pri čemer bom vse neuspele poskuse slovenjenja (trening, svetovanje, svetovalno mentorstvo) v celoti opustila.

- avtobus z udobnimi sedeži za dolga potovanja,
- potniški vagon,
- velika kočija, ki jo vlečejo konji in se je v preteklosti uporabljala za prevoz potnikov.

COACH kot glagol:

- učiti posameznika ali ekipo veščin, ki jih potrebujejo v športu,
- nuditi zasebne učne ure nekomu za določen predmet z namenom, da ta oseba lahko opravi pomemben preskus,
- nekomu pomagati, da se pripravi na to, kaj reči ali storiti v določeni situaciji.

Tako lahko sklenemo, da je *coach* avtobus, kočija, potniški vagon, avtobus, inštruktor, trener, *coaching* pa proces, ki drugim pomaga, da se naučijo določenih veščin oziroma da dosežejo svoje cilje. Zelo preprosto in modro *coaching* opredelita tudi Witherspoon in White, češ da pomeni »**nekoga pripeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti**« (Witherspoon, White, 1996: 124).

Coaching, zlasti v slovenskem prostoru, velikokrat zamenjujejo z drugimi strokovnimi oblikami dela z ljudmi. Po besedah Ane Rozman (Turk, 2008) *coaching* pogosto enačijo z delavnicami različnih strokovnih veščin, na primer komuniciranja ali vodenja sestankov.

»Nekateri spet *coaching* razumejo kot svetovanje in pričakujejo konkreten načrt rešitve razmer. Pri *coachingu* pa ne gre za strokovno učenje, svetovanje ali mentorstvo. **Bistvo je, da posameznik s pomočjo coacha opredeli glavne ovire, ki preprečujejo njegovo učinkovitost**, najde vire za premagovanje teh razmer ter opredeli metode, kako te vire čim bolj uspešno uporabiti.« (Rozman v Turk, 2008)

Mednarodno združenje coachev (International Coach Federation, 2008) opredeljuje *coaching* kot »interaktiven proces in partnerstvo s klienti,² v katerem *coach* z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki kliente navdihujejo za maksimiranje svojih osebnih in profesionalnih potencialov.

Profesionalni *coachi* zagotavljajo nenehno partnerstvo, katerega namen je **klientom pomagati doseči izpolnjujoče rezultate v njihovem osebnem in profesionalnem življenju**. *Coachi* pomagajo ljudem izboljšati njihove dosežke in kakovost življenja.

Coachi so izurjeni, da poslušajo, opazujejo in prilagajajo svoj pristop individualnim potrebam klienta. **Rešitve**

in strategije se trudijo izveči iz klienta, kajti verjamejo, da je klient po naravi ustvarjalen in iznajdljiv, poln virov. *Coacheva* naloga je nuditi oporo, da klient večine, vire in ustvarjalnost, ki jih že ima, še izboljša.«

V nadaljevanju še nekaj opredelitev *coachinga*:

»*Coaching* je sodelovalen, ciljno usmerjen, sistematičen in k rešitvam usmerjen proces, v katerem *coach* pospešuje rast delovnih učinkov, življenjskih izkušenj, samostojnega učenja³ in osebne rasti posameznikov normalnega (nekliničnega) prebivalstva.« (Anthony M. Grant, v Greene, Grant, 2003: XIII)

»Pri *coachingu* gre za **ustvarjanje pozitivno usmerjene spremembe. To je pomoč ljudem pri razvoju njihovih potencialov**. Vodilni uslužbenci lahko uporabijo *coaching* za zviševanje dosežkov posameznika in skupin.

Ena najbolj mogočnih stvari pri *coachingu* je, da deluje na ravni posameznika. Organizacija ne more obstajati brez ljudi. Lahko obstaja brez prostorov, brez računalnikov, brez proizvodov, toda ne brez ljudi. **Vlaganje in skrb za ljudi z namenom, da iz njih izrabimo najboljše, ima tudi komercialni in poslovni smisel.**

Organizacije se učijo le skozi posameznike, ki se učijo.« (Peter Senge, MIT, v Greene, Grant, 2003: XIII)

Pri *coachingu* gre za spremembe, pri čemer je »sprememba velikokrat razumljena kot nekaj, kar je vsiljeno od zgoraj, nekaj, pri čemer je treba ljudem pomagati. Zato je tako zelo pomembno, da se *coach* vselej najprej zazre v svoje lastno vedénje in odnos do sprememb.« (Greene, Grant, 2003: 68)

»*Coaching* je umetnost, ki se je je treba naučiti večinoma iz izkušenj. Skozi pristop »notranje igre« je mogoče *coaching* opredeliti kot pospeševanje, lajšanje mobilnosti. *Coaching* je umetnost ustvarjanja okolja skozi pogovor in način bivanja, ki pospešuje proces, s pomočjo katerega se posameznik pomakne proti svojim izpolnjujočim ciljem. *Coaching* zahteva eno bistveno sestavino, ki se je ni moč naučiti: **pomembno je, da nam je mar ne samo za zunanje rezultate, marveč za osebo v procesu coachinga.**

Notranja igra je bila rojena v povezavi s *coachin-gom*, čeprav gre v resnici za učenje. ***Coaching* in učenje gresta z roko v roki. *Coaching* pospešuje učenje.** Vloga in postopki *coacha*, ki so jih najprej vzpostavili v svetu športa, so se izkazali za nujno potrebne pri doseganju vrhunskih dosežkov posameznikov in skupin. Normalno je, da se medžerji, ki cenijo visoke dosežke posameznikov in ekip v atletiki, želijo kosati z njimi v tem, kar ponuja *coaching*.

² V članku uporabljam izraz klient (v angleškem izvirniku *client*, mnogokrat tudi *coachée*), pri čemer je klient udeleženec oziroma »prejemnik« *coachinga*; torej gre pri *coachingu* za odnos med *coachem* kot izvajalcem *coachinga* in klientom kot koristnikom, prejemnikom *coachinga*. Odnos, razmerje je podobno kot v procesu svetovanja, kjer imamo opraviti s svetovalcem in svetovancem.

³ Bistvo samostojnega učenja (self-directed learning, angl.) je v tem, da: a) se učeči posamezniki opolnomočijo za prevzemanje bistveno več odgovornosti za različne odločitve, povezane s trudom pri učenju; b) samostojno učenje je razumljeno kot nepretrgan proces ali značilnost, ki je do določene stopnje značilna za vsakega posameznika in učno situacijo; c) samostojno učenje ne pomeni nujno, da bo vse učenje potekalo v izolaciji od drugih; č) za samostojno učenje se posameznike je značilno, da so sposobni prenosa naučenega, torej znanja in naučenih veščin, iz ene situacije v drugo; d) samostojno učenje lahko obsega različne dejavnosti in vire kot npr. vodeno samostojno branje, sodelovanje v študijskih skupinah, pripravništvo, elektronske dvogovore, pisanje refleksij; e) pri samostojnem učenju lahko odigrajo učitelji učinkovite vloge, npr. pri pogovorih z učenci, zagotavljanju virov za učenje, evalvaciji rezultatov in promociji kritičnega mišljenja; nekatere izobraževalne institucije iščejo načine za podporo samostojnemu učenju skozi programe odprtega učenja, individualizirane različice študija, ponudbo netradicionalnih tečajev in druge inovativne programe (Self-directed learning, 2008).

Coach ni reševalec problemov. V športu sem se moral naučiti, kako poučevati manj, da se je bilo možno naučiti več. Popolnoma enako velja za *coacha* v poslovnem svetu.« (Chapter excerpts from The Inner Game of Work, 2008)

»*Coaching* je v prvi vrsti produktiven in v dosežke usmerjen pogovor med *coachem* in klientom, pri čemer *coaching* posameznikom pomaga dostopati to tistega, kar že vedo. Morda si niso nikoli zastavili določenih vprašanj, toda poznajo odgovore. *Coach* pomaga, podpira in spodbuja posameznike, da najdejo te odgovore.

Pri *coachingu* gre za učenje – vendar pa *coach* ni učitelj in ni nujno, da ve, kako narediti stvari bolje kot klient. *Coach* opazuje vzorce, pripravlja teren za nove mehanizme in nato dela s posameznikom, da ta nove, bolj uspešne mehanizme udejanji. *Coaching* vključuje učenje. Ob različnih tehnikah, kot so npr. poslušanje, zrcaljenje, zastavljanje vprašanj in dajanje informacij, se začnejo klienti popravljati sami (naučijo se, kako sami popravljati svoje vedenje) in sami sebi zastavljajo vprašanja ter iščejo odgovore nanje.

Pri *coachingu* gre bolj za zastavljanje vprašanj kot za dajanje odgovorov. ***Coach* se v sodelovalnem zavezništvu s posameznikom zaveže dognati in razjasniti cilje ter razviti akcijski načrt za doseganje teh ciljev.**« (Skiffington, Zeus, 2000: 3)

Kot pravita Skiffingtonova in Zeus (prav tam: 3), gre pri *coachingu* za spremembe in transformacijo – za človekovo sposobnost rasti, za spremembo neprilagodljivega vedenja in ustvarjanje novih, prožnih in uspešnih mehanizmov. Spreminjanje starih vzorcev in navad je lahko težavno celo tedaj, ko prepoznamo, da nas motijo in zadržujejo. *Coach* opazuje te vzorce, odpira nove priložnosti in nas podpira v tem, včasih težavnem procesu spremembe.

Pri *coachingu* gre tudi za ponovno izumljanje sebe – ustvarjanje novih zgodb, novih identitet in nove prihodnosti. *Coaching* prepozna, da »jaz« ni nespremenljivo, pač pa spremenljivo bitje in vedno v stanju postajanja. *Coaching* je potovanje, kjer je sama pot ravno tako pomembna, kot je cilj potovanja (Skiffington, Zeus, 2000: 3).

Če poskušamo vse navedeno strniti v enotno opredelitev *coachinga*, lahko sklenemo, da:

- je *coaching* ciljno usmerjen in sistematičen proces,
- je *coaching* interaktivno partnerstvo med *coachem* in klientom,
- so bistvo *coachinga* učenje in spremembe pri klientu,
- *coach* ni reševalec problemov ali svetovalec pri težavah,
- *coach* ne pozna odgovorov in ni strokovnjak za klientovo vsebino,
- *coaching* izboljšuje učinkovitost delovanja posameznikov, njihovo samostojno učenje in osebno rast,
- je pri *coachingu* sama pot, torej proces ravno tako pomemben kot končni cilj,

- gre pri *coachingu* za razvoj potencialov posameznikov,
- *coaching* izboljšuje kakovosti življenja posameznika.

Še najpreprosteje lahko *coaching* razložimo s **COACHING FORMULO** ($u = P - m$),⁴ ki jo je razvil Tim Gallwey. Formula je preprosta, vendar zelo učinkovita; »U« pomeni uspešnost/dosežek, rezultat, »P« predstavlja naše potenciale, »M« pa se nanaša na motnje, ki nam preprečujejo, da bi bili tako uspešni, kot nam omogočajo naši potenciali.

Kaj natančno so potenciali in kaj motnje?

V Gallweyevi formuli potenciali in motnje predstavljajo izključne notranje vire ali ovire klienta za doseganje rezultatov; med **motnje** namreč ne moremo šteti neprijaznih življenjskih okoliščin (zunanji dejavniki), lahko pa mednje **uvrstimo klientove zaznave teh okoliščin**, npr. prepričanje, da nanje ne more vplivati. Bistveno je torej, kako klient dojema svet okoli sebe, s čim se podpira in s čim zavira. Med motnje tako sodijo vsa omejujoča klientova prepričanja o sebi in svetu (npr. ne zmorem, nima smisla, kaj pa če mi ne bo uspelo, premalo sposoben sem, tega se ne da naučiti itd.), neznanja, pomanjkanje določenih veščin in strategij, negativne izkušnje, negativni občutki, strahovi in razna dejanja, s katerimi klient sabotira samega sebe. Vse to je namreč mogoče spremeniti: izkoreniniti ali omiliti negativna prepričanja, preokviriti čustva (to ne pomeni spreminjanje dejstev v zvezi z določenimi dogodki, ki so v nas zasidrili negativne občutke, temveč naše zaznave teh dogodkov), izboljšati samopodobo in samozavest, se naučiti novih veščin, strategij ali vzorcev obnašanja, da bi klient dosegel želeni rezultat.

Po drugi strani pa so **potenciali vsi notranji viri**, ki klienta kakor koli podpirajo pri doseganju ciljev. Mednje sodijo klientova spodbujajoča prepričanja (enkrat mi je že uspelo, tudi tokrat mi bo; zaslužim si; svet je kar prijazen kraj za življenje; vse je mogoče ipd.), vrednote, pozitivni občutki in spremljajoča čustva, vsa znanja, izkušnje, veščine in strategije, ki ga podpirajo pri doseganju rezultatov.

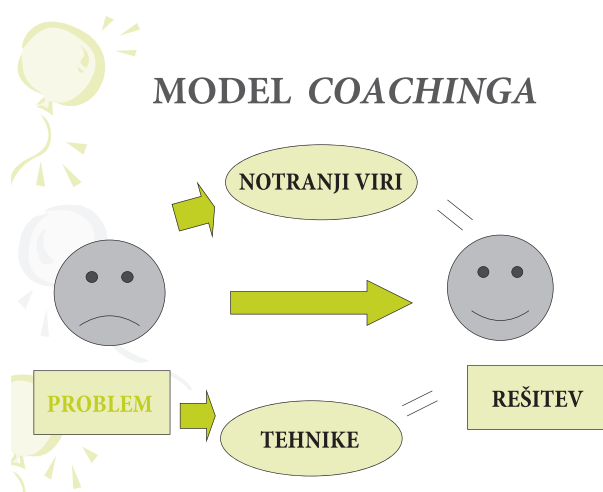
Cilj vsakega procesa *coachinga* je zmanjšati ali odpraviti motnje in tako zagotoviti čim večjo uspešnost klienta, pri čemer je za uspešnost pomembno, da klient v kar največji meri izkoristi svoje potenciale.

Formulo je mogoče zelo preprosto uporabiti tako pri posameznikih kot v skupini; uporabna je na različnih področjih življenja (reševanje problemov, zastavljanje ciljev, timsko delo, učenje itd.).

V nadaljevanju navajam nekaj možnih vprašanj za določanje potencialov in motenj (povzeto po Andersen, 2007: 66, dopolnila K. E. S., 2008):

⁴ Coaching formula je sicer eno izmed diagnostičnih orodij *coachinga*; sama po sebi lahko služi le kot referenčni okvir za nadaljnje delo – kako zmanjšati ali odpraviti motnje, da bi dosegli zadovoljujoč rezultat. Odgovarja na vprašanje KAJ – s čim se je treba v procesu *coachinga* ukvarjati, ne pa tudi na vprašanje KAKO to doseči.

U (uspešnost)	P (potencial)	M (motnje)
Kaj natančno si želite doseči? Kaj je vaš cilj? Če vas ne bi nič oviralo, kakšen bi bil vaš optimalni dosežek? Kako velik je razkorak med tem, kar bi lahko dosegli, in vašo uspešnostjo v tem trenutku? Kaj lahko prispeva k temu, da zmanjšate razkorak med vašimi potenciali in vašim trenutnim dosežkom? Kako lahko najbolj učinkovito zmanjšate ta razkorak? Še kaj? Kakšen bo vaš prvi korak?	Kaj je tisto, kar vas podpira pri doseganju želenega? Kateri pozitivni občutki, čustva, izkušnje itd.? Kaj je tisto, kar že znate in vam lahko koristi pri zvišanju vašega dosežka? Kaj je tisto, kar že zmorete? Še kakšne vaše sposobnosti, veščine, znanja, prepričanja, izkušnje, s pomočjo katerih lahko povečate svojo uspešnost? Kaj že ste in je povezano z vašim dosežkom? V kaj verjamete v zvezi s svojim ciljem? Še kaj?	Kaj je tisto, kar vam preprečuje doseganje cilja? Kaj natančno vas omejuje? Kje so še ovire znotraj vas? Kaj še?



Slika 1: Model coachinga

Bistvo *coachinga* lepo povzemata tudi dve misli iz knjige Richarda Bacha *Jonatan Livingston Galeb*. Prepričana sem sicer, da Bach ni razmišljal o *coachingu*, ko jo je pisal, a vendarle:

»Vse, kar nas omejuje, moramo pustiti ob strani.«
 ... »Čelo tvoje telo, od ene konice kril do druge,«
 je ob različnih priložnostih razlagal Jonatan,
 »ni nič več kot tvoja misel sama, v obliki, ki jo lahko vidiš. Zlomi okove lastne misli, pa boš zlomil okove svojega telesa.«
 Bach, 1994: 104.

Omejujoča prepričanja so tista, ki zavirajo naš napredek – ko jih izkoreninimo, lahko poletimo.

»Kako neizmerno večji pomen ima zdaj življenje! Namesto da bi puščobno letali k ribiškim ladjam in nazaj, imamo zdaj za kaj živeti! Lahko se vzdignemo iz nevednosti, lahko spoznamo, da smo rojeni za popolnost, bistroumnost in spretnost. Lahko smo svobodni! Lahko se naučimo leteti!«

Bach, 1994: 31.

Ko uspemo zlomiti okove lastnih misli, izboljšamo svojo samopodobo in lahko v polnosti izkoristimo svoje potenciale. Zavedanje lastnih sposobnosti zvišuje naše dosežke, samouresničenje je pot v osebno svobodo.

KORENINE IN UTEMELJITELJI COACHINGA

Utemeljitelj *coachinga* je W. Timothy Gallwey, teniški trener, ki je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja napisal knjigo *The Inner Game of Tennis* (Notranja igra tenisa, 1974). Gallwey je namreč pri treniranju svojih učencev opazil, da so dosegali mnogo boljše rezultate in se hitreje učili, kadar jim je pri poučevanju zastavljal odprta vprašanja in jih spodbujal, da so se popravljali sami, namesto da bi sam popravljaj njihove napake in jim dajal nasvete. Ko je igralec poslušal nasvet in se poskušal ravnati po njem, se je njegova uspešnost zmanjšala, ko pa je bil sproščen in je imel v glavi sliko in občutek želenega rezultata, je bil bolj uspešen. Sporočilo v Gallweyevih knjigah (*Notranja igra tenisa*, *Notranja igra golfa*, *Notranja igra smučanja* in *Notranja igra dela*) je podobno: za obvladovanje določene spretnosti in zadovoljstvo je treba biti pozoren na notranjo igro, ki se odvija v glavi igralca. Bistvena je osredotočenost na želeni izid in ne na napake, ki se pojavljajo pri doseganju cilja/izida.

Gallweyve knjige so postale uspešnice, saj so začrtale nov način razmišljanja in učenja: Gallwey je namreč dokazal tudi, da ni potrebno, da si strokovnjak na določenem področju, da lahko nekomu pomaga doseči želeni cilj/rezultat. **Coachevo delo je pravilen način motiviranja (prilagojen posamezniku) in zastavljanja vprašanj, odgovore pa bo poiskal vsakdo sam**, kajti vsak posameznik je najboljši strokovnjak za svoje življenje. Gallwey je pozneje svoj način razmišljanja in delovanja prenesel na številna druga področja in se s športnega področja usmeril v poslovni svet, na vodje podjetij. Načela notranje igre so tako začeli uporabljati pri strokovnem razvoju in v ospredje je stopil pomen individualnega *coachinga*.

Edinstvena značilnost *coachinga* je namreč prav v tem, da *coachu* ni treba veliko vedeti o zunanji igri ali vsebini *coachinga* (kako igrati tenis, kako voditi podjetje ali kako

spraviti svoje življenje v red), pač pa potrebuje kompetence,⁵ da lahko klientu pomaga učinkovito igrati notranjo igro.

»Gallweyevo filozofijo, da je dosežek potencial zmanjšan za motnje, spremlja sporočilo, da je *coacheva* primarna naloga sprostiti lastno znanje in potencial vsakega posameznika. Ključ do tega je povečanje samozavedanja in občutka odgovornosti zase pri posamezniku, ki želi nekaj doseči. To pa so že bila sporočila, ki so bila uglasena z vzhajajočim novim valom razmišljanja o vodenju in dosežkih organizacij.« (Parsloe, Wray, 2000: 2)

Ni presenetljivo, da so številni nekdanji slavni športni trenerji postali guruji *coachinga* na področju menedžmenta in tisti, ki so bili najvidnejša skupina pri oblikovanju zgodnjega razmišljanja in pristopov k uporabi *coachinga* na delovnem mestu. Med njimi najbolj izstopajo **John Whitmore**, nekdanji zmagovalni avtomobilski dirkač, **David Hemery**, nekdanji nosilec olimpijske kolajne, in **David Whitaker**, nekdanji trener olimpijskega hokejskega moštva. Njihova znanja in veščine so tista, ki pomagajo utrditi povezavo med trenerstvom v športu in predstavo o »najboljši menedžerski praksi«.

Knjiga **Johna Whitmora** *Coaching for Performance* (*Coaching za učinek*) iz leta 1997 ostaja navdihujoč klic za spremembe v menedžerski filozofiji.

Vplivi na *coaching* prihajajo tudi s številnih drugih področij. Eno je zagotovo dobro uveljavljena praksa svetovalcev na delovnem mestu, sledijo karierni svetovalci. Na drugi strani ne moremo zaobiti psihiatrov in psihologov, ki prihajajo iz akademskih krogov in s seboj prinašajo spoznanja in znanja o tem, kako ljudje delujemo pod stresom, kako ravnamo s čustvi in iščemo ravnotežje med razumom in intuicijo, med doseganjem ciljev na eni strani in medosebnimi odnosi na drugi. Ta skupina verjame, da pojav *coachinga* in mentorstva pravzaprav ne prinaša nič novega, da *oni vse to že v resnici počnejo*, pri čemer bi te vrste svetovalci opredelili svetovanje na delovnem mestu kot *pomoč ljudem, da razrešijo osebne krize ali da se spoprimejo s preveč stresnimi situacijami*.

Vplivi na *coaching*, zlasti od devetdesetih let dalje, prihajajo tudi s področja treninga na področju menedžmenta in medosebnih veščin. En vpliv prihaja iz teorije in

prakse gestalt, drugi s področja transakcijskega analize, katere utemeljitelj je kanadski psihiater **Eric Berne** in avtor svetovne uspešnice *Games People Play* (*Katero igro igraš*), ki je bila prevedena tudi v slovenščino.

Eden najprodnarnejših vplivov pa prihaja s področja nevrolingvističnega programiranja (NLP),⁶ področja, kateremu sem zapisana tudi sama. NLP izvira iz ameriške obrobne (fringe) psihologije in njegovi zagovorniki verjamemo, da ima poseben pomen in uporabno vrednost za *coaching*. Že samo poimenovanje nam pomaga razumeti tri temeljna izhodišča nevrolingvističnega programiranja (O'Connor, Seymour, 1996: 24; Sánchez, 2007c: 4):

- **nevro** se nanaša na živčni sistem in na naše možgane; vse naše vedenje namreč izhaja iz nevroloških procesov naših čutov (vid, sluh, vonj, okus, dotik); svet lahko zaznamo in izkusimo samo s pomočjo petih čutov. Z njihovo pomočjo pridobivamo informacije iz zunanjega sveta, jih skladiščimo, obdelujemo, jim pripisujemo smisel ali/in pomen in se nanje tudi odzivamo. Naša nevrologija ne obsega samo nevidnih miselnih procesov, pač pa tudi naše vidne fiziološke odzive na misli in dogodke, pri čemer se ti odzivi kažejo na razumski in telesni ravni, saj telo in razum tvorita neločljivo celoto – človeško bitje. S pomočjo petih čutil si tako ustvarjamo lastno podobo stvarnosti in resničnosti;
- **lingvistično** se nanaša na jezik, saj jezik uporabljamo za urejanje svojih misli in vedenja z namenom, da bi komunicirali z drugimi. Izkušeno razumemo, mu dajemo pomen, ga znamo opisati in označiti z besedami. NLP v popolnosti razlaga, kako jezik vpliva na naše razmišljanje, kako oblikuje in spreminja naša razpoloženja, kako določa naše vedenje. Jezik kot sredstvo za razumevanje in oblikovanje sveta in ne le sredstvo komuniciranja odlično odsluži naše vedenjske (in druge) vzorce in strukturo mišljenja. Z njim poimenujemo svoje izkušnje in izmenjujemo ter povezujemo svoje »notranje zemljevide«;
- **programiranje** se nanaša na načine, ki jih izberemo, da bi učinkovito organizirali svoje misli in dejanja. Gre za programiranje⁷ notranjih procesov

⁵ **Kompetenca** je izkazana zmožnost posameznika, da obvlada načine dela in uporablja spretnosti, kvalifikacije in znanje v običajnih in spremenljivih razmerah. Vključuje lahko formalne kvalifikacije, sposobnost prenosa spretnosti in znanja v nove poklicne razmere in zmožnost inoviranja. Kompetence so lahko vezane na predmet (npr. vodenje računalniško vodenih procesov), lahko gre za metodološke (npr. spretnosti odločanja in inovativnosti) in socialne spretnosti (npr. sposobnost timskega dela, komunikacijske spretnosti) (CEDEFOP, v Sánchez, 2007a: 7).

Po Findeisenovi (Findeisen, 2005) je kompetenca zmožnost na posameznem področju ali zmožnost, da sprožimo neko obnašanje ali ravnanje. Podobno tudi Peter Jarvis (Jarvis, 1990: 72) v svojem slovarju opredeljuje kompetenco kot raven spretnosti in znanja (včasih tudi stališča), ki je potrebna za uspešno delo glede na standarde, ki so v danem času priznani in pričakovani v stroki in poklicu.

»Kompetenco lahko opredelimo kot veščino, znanje, sposobnost ali vedenjsko značilnost, ki je povezana z višjimi dosežki.« (How to prepare for interview, 2008)

⁶ NLP sta v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zasnovala Richard Bandler, filozof in psiholog, ter John Grinder, psiholog in jezikoslovec, ko sta pod mentorstvom antropologa in filozofa Gregoryja Batesona sodelovala na Univerzi Santa Cruz v Kaliforniji v Združenih državah Amerike. NLP pojasnjuje, kdo smo in kako komuniciramo. Raziskuje povezavo med besedno in nebesedno komunikacijo, saj razlaga, da način, kako se izražamo (katere besede in jezikovne vzorce uporabljamo), kaže na to, kako mislimo.

⁷ S programiranjem imam v mislih načrten trening možganov, da se naučim drugačnega načina razmišljanja in razvijem nove strategije, nova, spodbujajoča prepričanja. Čeprav je izraz nekoliko neroden, gre za zavestne tehnike, s pomočjo katerih se možgani učijo in pridobivajo nove, koristne navade, denimo: »Ko mi pri novi nalogi kaj spodleti, si v mislih večkrat glasno rečem, da so napake sestavni del učenja in da sem se naučil že toliko novih stvari, da bom prej ali slej usvojil tudi nov način dela.«

Svoje razmišljanje začenjam tam, kjer se je začelo moje prvo srečanje s *coachingom*. Besedo *coaching* sem že večkrat slišala ali pa prebrala v raznih časopisih, vendar se nikoli nisem poglobljala v nadaljnje besedilo, saj sem domnevala, da je *coaching* namenjen samo področju ekonomije. V prejšnjem šolskem letu pa sem od nekaterih sodelavk, ki so se v okviru srečanja ŠRT udeležile seminarja *Kolegialni coaching*, večkrat slišala, kako zanimiva stvar je to in da bi bila lahko zelo koristna tudi za šolo, pouk in naš kolektiv. Takrat sem zastrigla z ušesi in v mojo zavest se je vtisnila želja, da bi bilo kaj takega vredno tudi izkusiti.

Zato sem bila toliko bolj vesela, ko me je naša svetovalna delavka Saša Bogataj Suljanović povabila, naj se udeležim prihodnjega izobraževanja iz kolegialnega *coachinga*. Na seminar sva se odpravili s kolegico iz zbornice, ki je nekaj izkušenj že imela s timskim *coachingom*, jaz pa sem bila v tem, lahko rečem, popoln analfabet in nisem želela gojiti kakih posebnih pričakovanj. Preprosto sem se odločila, da se prepustim izobraževanju in nečemu novemu, kar me bo obogatilo ali pa razočaralo. Zgodilo se je seveda prvo. Čeprav sem bila sprva nekoliko zaskrbljena, ker je bilo prvo izobraževanje ravno na dan prve konference po poletnem dopustu in sem imela občutek, da bom zamudila vse pomembne informacije za novo šolsko leto, sem po dveh dneh izobraževanja ugotovila, da si boljšega začetka, kot je bilo izobraževanje iz *coachinga*, ne bi mogla želeli. Pohvalila

bi vse, predavateljici, vsebino izobraževanja, samo organizacijo, pozitivno vzdušje ... Tako bi morali vedno začenjati šolsko leto in ravno zahvaljujoč temu izobraževanju sem se letos vrnila v šolo še bolj polna energije, zadovoljstva in delovne vneme. V *coachingu* sem odkrila predvsem novo znanje, ki lahko koristi najprej meni sami, lahko pa z njim pomagam še komu: mu olajšam kako dilemo ali odprem nove perspektive.

Domača naloga za nas začetnike ni bila lahka. Lotila sem se je z razmišljanjem: Koga bi lahko zaprosila za sodelovanje? Kako bom izpeljala *coaching* srečanje? Si bom zapomnila vsa pomembna vprašanja? Bom znala poslušati zbrano, da mi misli ne bodo kam odtavale? Bo sogovornik zadovoljen s pogovorom? Kje naj ga izpeljeva? Te misli so mi zapolnile kar nekaj sprehodov. Za sodelovanje sem zaprosila kolegico, ki je prav tako zaposlena v srednjem šolstvu. Pristala je na sodelovanje, čeprav je imela – sprva predvsem zaradi nepoznavanja *coachinga* – o njem zelo slabo mnenje. S tem mi je seveda položaj še otežila, saj sem potem ravno jaz najbolj odlašala z najinim srečanjem.

Končno je napočil trenutek, ko sem se odločila, da bova to izpeljali. Še enkrat sem šla skozi gradivo, se poskušala na pamet naučiti vsa pomembnejša vprašanja, vendar sem imela občutek, da nikamor ne pridem. Takrat sem se odločila, da bova izpeljali srečanje po načelih *coachinga*, in kar bo, bo. Na najino srečanje sem prišla s

mišljenja, občutenja in vednja, ker razmišljanje določa podobo, ki jo imamo o sebi, in ker upravlja z našim vednjem. Večino tistega, kar smo ljudje sposobni storiti (ali ne storiti), je neposredno povezano z našimi notranjimi duševnimi procesi/programi. Iz tega sledi, da je doseganje ciljev, zlasti tistih manj običajnih, zasnovano na veščini spreminjanja naših duševnih programov. Ob »programiranju« lastnih možganov (proces učenja) se učimo novih, učinkovitejših strategij, ki nam omogočajo več izbir in s tem doseganje zelenih ciljev.

Številni *coachi*, med njimi sem tudi sama, pri *coachingu* uporabljamo NLP-tehnike in orodja.

Pomemben vpliv na *coaching* lahko pripišemo tudi ameriški avtorici dela *Take Yourself to the Top* (Povzpnite se na vrh, 1999) **Lauri Berman Fortang**, zagovornici »osebnega življenjskega *coachinga*«, ki išče možnosti, da bi ljudje izrazili sebe. Druga, britanska avtorica, ki pripada isti skupini, je **Eileen Mulligan**, katere knjiga *Life Coaching – Change Your Life in 7 days* iz leta 1999 ponuja nekoliko pretirano obljubo in kliče k opreznosti.

Vplivi prihajajo tudi iz vrst profesionalnih trenerjev, svetovalcev, mentorjev s področja formalnega usposabljanja, nacionalnih poklicnih kvalifikacij in družbenih skupnosti. Zanimivo je, da vsa naštetá področja in njihove

prakse velikokrat zamenjujejo s *coachingom*, čeprav med njimi obstajajo bistvene razlike in tudi podobnosti. Morda je to zato, ker vsi naštetí iščejo nove pristope in načine na svojih področjih ter tako nehote ali hote prepletajo svojo dozdašnjo prakso z najnovejšimi vplivi. Zelo pomembno je tudi razlikovati med *coachingom* za razvoj specifičnih veščin, kar ga dela bolj sorodnega treningu in usposabljanju, in *coachingom* za splošen samorazvoj, ki ga približuje mentorstvu. Pa čeprav oba, *coaching* in mentorstvo, lahko razumemo kot preferenčno izbiro za razvoj osebnih veščin in samostojno učenje.

Med posamezniki, ki jih je na področju *coachinga* treba omeniti, je zagotovo eden najbolj plodnih piscev o mentorstvu v podjetju, **David Clutterbuck**. Prav on je tisti, ki v svoji knjigi *Learning Alliances* (Učenje zavezníštva, 1998) bistveno razmeji ameriško in evropsko razumevanje koncepta mentorstva: »Kje narisati črto pri mentorstvu, je odvisno od tega, ali sprejemamo tradicionalno ameriško opredelitev karierno usmerjenega mentorja (imeti vplivnega sponzorja) ali evropsko opredelitev razvojnega mentorstva (kjer je bistvo osredotočenost na osebno rast in učenje).« (Clutterbuck v Parsloe, Wray, 2000: 10) Ta zadnja opredelitev pa je že bliže ali skoraj enaka opredelitvi *coachinga*, kjer gre za usmerjenost na učenje na kratek rok za razliko od mentorstva, ki vključuje učenje na daljši rok (Parsloe, Wray, 2000: 1–15).

potnimi rokami, kolegica pa vsa nasmejana, ko je videla mojo začetno napetost.

Ko pa sva začeli, sem bila presenečena, kako sem se že ob prvem stavku umirila. Pred sabo sem imela delovni zvezek odprt na strani, kjer je predstavljen model GROW. Vprašanja so prihajala iz moje glave spontano, že sproti sem se veselila, ker sem vedela, da so to tista prava vprašanja, tudi sogovornica se je prepustila. Problem, ki ga je izbrala (kopičenje raznih stvari, neorganiziranost), je s pomočjo najinega srečanja osvetlila še z druge plati, na kar prej sploh ni pomislila. Prav tako si je izbrala simbol, ki jo bo spominjal na nove rešitve. Po izpeljanem srečanju sva se obe zelo dobro počutili. Jaz sem bila izjemno zadovoljna, s kakšno mirnostjo in s kako veliko koncentracijo pri poslušanju sem izpeljala najin pogovor, kolegica je spremenila mnenje o *coachingu*, srečanje se ji je zdelo zanimiva, prijetna izkušnja in proces *coachinga* zelo uporabna stvar, predvsem pa je opazila, da se mora v procesu *coachinga* o vsem sama odločati in da gre pri tem predvsem za treniranje lastne volje.

Najin pogovor je trajal približno 40 minut. Kot sem že omenila, sva z najinega srečanja obe odšli zadovoljni, polni energije in novih idej.

Drugi pogovor po načelih *coachinga* pa sem izpeljala na svojem službenem področju, to je v šoli. Za vlogo »klienta« sem poprosila svojo dijakinjo, ki se je že pred

nekaj časa oglasila pri meni po nasvet za razrešitev določenih težav, ki jih je imela v razredu.

Ko sem po našem izobraževanju razmišljala o tem, koga bom prosila, da mi bo pomagal pri izvedbi drugega srečanja po načelih *coachinga*, sem pri sebi že vedela, da bom tokrat to izpeljala v šoli in k tej preizkušnji nagovorila katerega izmed dijakov. V izboru sem imela kar nekaj imen, vendar sem se nazadnje odločila za omenjeno dijakinjo, za katero se mi je zdelo, da bi ji *coaching* srečanje resnično lahko pomagalo. Nisem pa bila čisto prepričana, ali bo pristala na *coaching* srečanje, zato sem bila toliko bolj vesela, ko je privolila.

Tokrat sem ji tudi na kratko razložila, kaj je značilno za srečanje po načelih *coachinga* in kako poteka ter da se tudi sama tega še učim. Določili sva datum najinega srečanja. Prijetno me je presenetilo, ker je naslednji dan dijakinja ponovno prišla do mene in mi povedala, da si je na internetu prebrala opis *coachinga* ter da se ji zdi to zelo zanimiva zadeva in da se veseli najinega srečanja. Ta nepričakovana informacija me je zelo razveselila in trema ob pripravi na srečanje je izginila, tudi jaz sem se tokratnega srečanja veselila in se nisem popolnoma nič več ukvarjala s tem, ali mi bo izvedba uspela ali ne.

Dan pred srečanjem sem še enkrat pregledala gradivo z našega izobraževanja in tudi na srečanju sem imela pred sabo (za vsak primer in občutek varnosti) pripravljeno odprto stran z modelom GROW.

VRSTE (OBLIKE) IN PODROČJA COACHINGA

Različni avtorji navajajo različne vrste oziroma področja *coachinga*. Greenova in Grant (Greene, Grant, 2003: 91–94) npr. razlikujeta naslednje oblike *coachinga*:

1. Coaching veščin: ukvarja se z natančno določenimi in opredeljivimi veščinami. Pri tej vrsti *coachinga* gre lahko za sorazmerno kratko posredovanje (intervencijo) – morda le za eno ali dve srečanju, seansi. Ključni namen te vrste *coachinga* je izboljšanje točno določene veščine in znanja. *Coaching* veščin vključuje:

- opredelitev trenutne ravni veščin, ki so predmet *coachinga*, in vrzeli v izvedbi,
- vadbo nove veščine in priložnost za urjenje,
- dajanje povratne informacije o doseženi ravni veščine.

Da bi *coach* vse to lahko naredil dobro, je njegova naloga, da zvišuje klientovo zavedanje drobnih pozornosti pri izvedbi.

2. Coaching za izboljšanje kakovosti: te vrste *coaching* se osredotoča na srednje- do dolgoročno izboljšanje dosežkov. V delovnem okolju to lahko pomeni, da gre za čas od dveh mesecev do dveh let. Pri tej vrsti *coachinga* se *coachu* ni treba osredotočati na podrobnosti izvedbe, temveč veliko

bolj na proces, s pomočjo katerega bo klient pri napredovanju proti ciljem sposoben sam vrednotiti in nadzorovati kakovost. Značilno je, da *coaching* za izboljšanje kakovosti vključuje:

- opredelitev standardov kakovosti in pregled pretekle kakovosti,
- opis področij dela, na katerih je treba izboljšati kakovost,
- postavljanje ciljev in razvoj načrtov za izboljšanje kakovosti.

Potrebno je, da je *coaching* te vrste usmerjen v rezultate in osredotočen na rešitve ter vključuje prenos odgovornosti za izboljšanje kakovosti na klienta.

3. Coaching za razvoj: to je najbolj visoko razvita vrsta *coachinga*, ki zahteva širši in bolj strateški pristop. Pri *coachingu* te vrste *coach* išče širše teme ter uporablja bolj abstraktne koncepte namesto specifičnih in podrobnih informacij, kot jih zajema *coaching* veščin.

Pri te vrste *coachingu* gre velikokrat za vprašanje *kdo si*. Zastavljajo se vprašanja kot: Kako naj delam učinkoviteje s seboj in z drugimi? Kako naj grem prek svojih značilnih primanjkljajev? Kako naj delam učinkovito z ljudmi, ki jih ne spoštujem?

Dijakinjo sem ob začetku srečanja povprašala, o čem bi se želela pogovoriti. Že na samem začetku se je zelo razgovorila. Nekajkrat sem imela občutek, da se vrtiva v krogu in da različne perspektive, ki naj bi se nakazale med pogovorom, niso prišle do izraza. Zato sem jo vprašala, kaj skupnega opaža pri povedanem. Ko je našla skupni vzorec vsega povedanega, se je zelo sprostila, pogovor je stekel gladko in s pomočjo mojih vprašanj (kje še vidi možnosti, kdo bi ji lahko ob tem še pomagal itd.) je poiskala različne možnosti in načine, s katerimi bi lahko rešila svojo težavo. Nazadnje sva prišli tudi do izbora simbola, kar je tudi klientki veliko pomenilo, saj je čutila ob izbranem simbolu večjo varnost in občutek, da ji bo to uspelo.

Po pogovoru, ki je trajal 40 minut, sem jo povprašala, kakšna so njena občutja. Povedala je, da ji je bil tak pogovor nekaj novega. Presenetilo jo je, da sem jaz postavljala samo vprašanja, da nisem prav nič svetovala ali povedala svojega mnenja. Prav tako je bila presenečena sama nad sabo, da se je med pogovorom lahko tako odprla in spregovorila o svojih težavah, *še posebej pred profesorico*. Srečanje ji je bilo zelo všeč, čeprav je bilo na določene trenutke, ko je morala iskati različne možnosti, zanjo miselno naporno.

Med samim pogovorom sem si želela, da bi se deklica ob mojih vprašanjih počutila dobro in sprejeto in da bi našla

nove perspektive. Ker se je teže ustavila, ko se je razgovorila, sem morala zelo paziti, da ji z morebitnim ustavljanjem ne bi dala občutka, da se ne more ustrezno izraziti ali povedati svojih občutij. Ob koncu sem imela občutek, da nama je obema uspelo. Dijakinja, ki je sicer zelo neposredna v svojih izjavah, je povedala, da bi se bila tako še pripravljena pogovarjati.

V tokratnem pogovoru po načelih *coachinga* sem se počutila še bolj odgovorno za to, kako ga bom izpeljala; pred mano je bila namreč oseba, ki me sicer pozna samo kot profesorico in ki verjetno z moje strani tudi pričakuje neko odgovornost, zrelost in ne nazadnje rešitev ali nasvete, ki jih nisem podala tako, kot si je morda sprva predstavljala. Izjemno dobro pri tem srečanju se mi je zdelo tudi to, da sem uspela zadevo v trenutku, ko bi se lahko začela zelo zapletati, uspešno razrešiti s pomočjo ustreznega *coaching* vprašanja.

Pri pogovorih po načelih *coachinga* se mi zdijo posebej pomembne naslednje lastnosti in veščine:

- poslušanje: že med seminarjem sem ugotovila, da brez pozornega in zbranega poslušanja ne moreš postavljati ustreznih vprašanj; pomembno je tudi, da ti misli ne splavajo kam drugam; ravno na temelju poslušanja si namreč ustvariš sliko o

Coaching za razvoj se pogosto ukvarja z zelo osebnimi vprašanji o poklicnih, kariernih ali osebnih zadevah. Take vrste *coaching* je pogosto del razvojnih programov vodenja. Ker ima velikokrat zelo osebni značaj, je bolj verjetno, da ga izvaja zunanji *coach*.

Skiffingtonova in Zeus (Skiffington, Zeus, 2003: 6–9) navajata naslednjih pet oblik *coachinga*, ki se delno prekrivajo s prej omenjenimi: ***coaching izobraževanje, coaching veščin, vadbeni coaching, coaching za izboljšanje kakovosti in samocoaching***.

Preglednica 1: Oblike *coachinga* in *coacheve* vloge

OBLIKA COACHINGA	COACHEVA VLOGA
Coaching izobraževanje	priskrbeti, dati informacije: • trgu o coachingu, • potencialnim naročnikom (plačnikom coachinga)⁸ o programu in koristi za njihovo organizacijo, • klientom o procesu coachinga, medsebojnih vlogah in odgovornostih v coaching partnerstvu, • klientom o vedénjskih metodah sprememb ter tehnikah spremljanja in merjenja.
Coaching veščin	• poučevanje klientov potrebnih veščin, da bodo lahko opravili naloge in dosegli cilje (npr. veščine načrtovanja, asertivnost, medosebne in komunikacijske veščine, predstavitvene veščine, veščine samoreguliranja).
Vadbeni coaching	• nadziranje vadbe, igre vlog, videosnemanja novih veščin, • kontroliranje urjenja elementov novih veščin na delovnem mestu.
Coaching za izboljšanje kakovosti	• podpiranje in dajanje povratne informacije o kakovosti klientovih veščin na delovnem mestu, • nenehno kontroliranje in merjenje kakovosti.
Samocoaching	• zagotavljanje klientove neodvisnosti, samozvesti in kompetenc pri veščinah samoustvarjanja in samoreguliranja, • uresničevanje strategij vzdrževanja in zaključevanja.

Vir: Skiffington, Zeus, 2003: 7.

⁸ Besedilo v oklepaju pripisala, komentirala K. E. Sánchez, 2008.

sogovornikovem položaju, kar ti omogoča, da sploh lahko začneš z novimi vprašanji;

- sposobnost empatije: tu bi izpostavila ravno prav umirjeni ton govora, ki sogovorniku daje občutek umirjenosti, zaupanja in sproščenosti; kot se je izrazila moja sogovornica: da ne dobiš občutka manjvrednosti zaradi izpostavljene težave;
- selekcioniranje: tu mislim predvsem na urejene misli, ustrezno postavljanje vprašanj in predvsem to, da s svojimi vprašanji še dodatno ne zapleteš »klobčiča« izpostavljenega problema.

Razvojne priložnosti *coachinga* najprej vidim pri sebi sami. Veščina *coachinga* mi je odprla nov pogled na reševanje problemov, daje mi občutek, da stvari niso vedno tako nerešljive, kot so mogoče kdaj videti, predstavlja mi urjenje v svoji lastni volji in možnost za izboljšanje svojih lastnih sposobnosti, razvoj talentov, idej, projektov.

Zelo bi si želela, da bi lahko svoje veščine *coachinga* čim večkrat uporabila v šoli. Opazila sem, da sem jih že začela nezavedno uporabljati, denimo, kadar kdo izmed dijakov izpostavi kak problem. Ker dijaki ob tem, ko predstavijo svoj problem, pričakujejo da bo druga oseba to razrešila oziroma ponudila rešitev problema ali nasvet, s

tem postanejo pasivni reševalci svojih težav in se verjetno podobno lotevajo reševanja težav tudi pozneje v življenju. Zato menim, da uporaba veščin *coachinga* v šolskem prostoru pomeni dobro naložbo za prihodnost vsakega posameznika, zlasti mladega človeka, ki ga v današnjem svetu čaka veliko izzivov, s katerimi se bo moral spopasti sam, in dobro bi bilo, da bi se tega lotevali aktivno in z zaupanjem, da je lahko težava dosti lažje rešljiva, če jo pogledamo z različnih perspektiv in se tako *lotevamo iskanja rešitev*.

Nisem pa še preizkusila veščin *coachinga* pri kolegi v zbornici, kjer bi sicer že poznavanje te veščine lahko velikokrat razrešilo kako težavo ali pa vsaj preprečilo konflikte in zaviranje idej.

Spoznavam, da *coaching* ni samo moč postavljanja vprašanj, ampak tudi priložnost, da k reševanju težav in dilem pristopamo optimistično in z mislijo, da nam lahko vedno uspe. Seveda pa ob tem ne smemo zanemariti svoje lastne volje, ki je verjetno motor vseh teh perspektiv in idej.

Ob koncu lahko zapišem, da se res veselim novih spoznanj, ki lahko predvsem vsakemu posamezniku zelo olajšajo vsakdanje življenje.

Marjeta Petek Ahačič,
Gimnazija Škofja Loka

Kar se področij *coachinga* tiče, navajata Skiffingtonova in Zeus (Skiffington, Zeus, 2003: 9–12) naslednja tri glavna področja:

1. **Coaching v organizacijah.** Ta *coaching* po navadi zajema naslednja področja: razvoj vodilnih (imenovan tudi izvršni *coaching*) ali *coaching* za vodenje, izboljševanje dosežkov, razvoj osebnih in strokovnih veščin ter timski ali skupinski *coaching*.⁸ *Coacheva* vloga na teh področjih je večinoma neusmerjevalna.

Značilno za vodilne je, da najamejo *coacha* za delo na svojih osebnih in poklicnih strategijah, na uravnoteženju življenja, doseganju ciljev, načrtovanju kariere in za razvojne potrebe.

Coaching za izboljševanje dosežkov navadno traja od tri do šest mesecev ter vključuje individualni in timski *coaching*, pri čemer je za izboljševanje dosežkov nujno natančno opredeliti kritične tehnične standarde in standarde kakovosti. Navadno *coach* nastopi šele, ko so bili posamezniki deležni kakega usposabljanja, kjer so pridobili (npr. pri *coachingu* za prodajo) znanje o proizvodni, izkušnje ter določene tehnične veščine, npr. prodajne in komunikacijske. *Coacheva* vloga je, da poveča samozavedanje, mobilizira pozitivna čustva in motivacijo ter vpliva na razmišljanje,

prepričanja in osredotočenost. V procesu dela s klientom je poudarek tudi na ravnanju s pritiskom, prepričanjih o sebi ter duševnih strategijah in psiholoških odzivih.

Coaching za razvoj osebnih in strokovnih veščin se usmerja na točno določene veščine, ki so v določenem okolju nujne in nepogrešljive: veščine načrtovanja in delegiranja, upravljanje s časom, pogajanja, ravnanje s težavnimi sodelavci, izboljšava posameznikovih medosebnih veščin. Pri svojem delu *coachi* pazijo, da uravnotežijo individualne potrebe in cilje posameznika s cilji in potrebami organizacije.

Timski ali skupinski coaching je stroškovno učinkovit za naročnika in časovno za *coacha*. Klienti (zaposleni pri naročniku) imajo poleg tega koristi od izmenjave znanj in nenehne podpore in povratne informacije od svojih kolegov. Timski *coaching* vključuje gradnjo tima, razvoj novo ustvarjenega tima ali delo s timi, ki že dosegajo vrhunske rezultate, da bi zadostili potrebam po višji produktivnosti.

Cilji timskega *coachinga* so točno določeni in jasni, navadno že na začetku. Programi timskega *coachinga* po navadi vključujejo več dvournih timskih srečanj enkrat tedensko ali enkrat na

⁹ Več o skupinskem *coachingu*, ki ga avtorica izvaja pod imenom *moderirana srečanja*, v Sánchez, 2012b.

štirinajst dni, celoten proces *coachinga* pa traja od tri do šest mesecev. Najboljše prakse so pokazale, da je najučinkovitejše, če enemu srečanju s *coachem* sledijo najmanj tri individualna srečanja s posameznimi člani tima, ko ti delajo na akcijskih načrtih glede na skupne, timske cilje.

2. **Poslovni coaching.** Termin poslovni *coaching* se praktično enakovredno izmenjuje s terminom izvršni (executive, angl.) *coaching*. Kljub temu da je v zadnjem desetletju obseg poslovnega *coachinga* zelo narasel, večina literature omenja zlasti izvršni *coaching*.

Kot razlagata Skiffingtonova in Zeus (Skiffington, Zeus, 2003: 12), je poslovni *coaching* primeren zlasti za samostojne *coache*, ki imajo omejene vire in manj razpredene mreže v svetu korporacij. Poslovne *coache* navadno najamejo za pol leta ali leto in namesto urne postavke jih raje plačujejo po dnevnem ali mesečnem pavšalu. Poslovni *coaching* je usmerjen v rast in razvoj posla, pri čemer lahko vključuje načrtovanje, trženjske strategije, menedžerske kompetence in bolj učinkovito ravnanje s strankami ter zaposlenimi itd. Druga področja tovrstnega *coachinga* lahko vključujejo tudi rast prodaje in produktivnosti, izboljšanje vodstvenih veščin, upravljanje sprememb, vpeljavo vizije, zmanjševanje stresa, razvoj in motivacijo zaposlenih itd.

Poslovni *coachi* navadno prihajajo iz poslovnega sveta, mnogi med njimi vodijo svoja lastna podjetja.

3. **Življenjski ali osebni coaching.** Pri tovrstnem *coachingu* gre za proces raziskovanja vrednot in postavljanja ciljev ter akcijskih načrtov z namenom, da posameznikom pomaga odstraniti ovire in doseči merljive in trajne koristi na vseh področjih življenja. Tako življenjski *coaching* izmed vseh pojavnih oblik *coachinga* ostaja najbolj polemičen. Morda zato, ker lahko zaide v areno terapije.

Življenjski *coachi* delajo s klienti v obdobju tranzicijskih prehodov, zlasti pri menjavi službe, poklica, pred upokojitvijo, ob upokojitvi in v času, ko otroci zapustijo dom.

Stembergerjeva (Stemberger, 2008) npr. navaja naslednje vrste **poslovnega coachinga za vodje**:

- *timski ali projektni coaching*: temelji na upravljanju s timskimi strategijami, da bi dosegli čim boljše rezultate;
- *situacijski coaching*: se usmerja na izboljšanje neke poslovne dejavnosti v določenih okoliščinah;
- *coaching sprememb*: pomaga posameznikom pri zamenjavi delovnega mesta, pri prevzemanju in opravljanju drugačne funkcije v podjetju.

Obstajajo tudi druge delitve na vrste, kot npr. **poslovni coaching, individualni in karierni coaching** (Kaj je coaching, 2008), pri čemer je »poslovni coaching orodje za doseganje rezultatov na individualnem nivoju ter orodje za prenos novih veščin in pristopov v delovno okolje posameznika«.

Predmet *individualnega coachinga* je lahko prevzemanje novih nalog, uvajanje sprememb, izboljšanje strategij komunikacije s sodelavci kot način pomoči zaposlenim glede na specifično situacijo. Individualni *coaching* pa je lahko namenjen tudi posameznikom, ki želijo osebno rasti in se razviti – kaj natančno je predmet *coachinga*, opredeli klient s *coachevo* pomočjo navadno na uvodnem srečanju.

Karierni coaching se nanaša na posameznika in na njegove ambicije v poslovnem svetu, pri čemer *coaching* posamezniku pomaga poglobiti zavedanje svojega znanja in veščin za doseganje dolgoročnih in trenutnih poklicnih ciljev. Ker je odločanje o poklicni spremembi kompleksen, včasih nejasen, zato pa pogosto tudi manj prijeten proces, ki pa lahko odločilno vpliva na posameznikov nadaljnji poklicni ali karierni razvoj, posamezniki s pomočjo kariernega *coachinga* odkrijejo najustreznejšo poklicno oz. karierno pot in izdelajo uresničljiv načrt za njeno doseg: Kaj si resnično želite? Kaj vas motivira? katerim vrednotam sledite? Kako si ustrezno zastavljate cilje? Kako odpravljate morebitne prepreke?

COACHING IN DRUGE SORODNE DISCIPLINE

Coaching velikokrat zamenjujejo s psihoterapijo, mentorstvom, treningom in svetovanjem. Med vsemi naštetimi disciplinami in *coachingom* obstajajo določene razlike, a tudi podobnosti. V nadaljevanju se bom osredotočila le na najpomembnejše.

Klemenčičeva (Klemenčič, 2007: 57) navaja naslednje **razlike med coachingom in psihoterapijo**:

Preglednica 2: Primerjava psihoterapije in coachinga

PSIHOTERAPIJA	COACHING
Se ukvarja s spreminjanjem osebnosti.	Ugotavlja sedanje in želeno stanje; da bi slednje dosegel, spreminja prepričanja, vrednote, cilje, vedenje in samopodobo osebe.
Poudarek je na zdravljenju in obnovi.	Poudarek je na osebnem razvoju in uresničevanju potencialov, ciljev ter dvigovanju kakovosti življenja in dela.
Je dolgotrajen proces.	Je po navadi kratkotrajen proces.

PSIHOTERAPIJA	COACHING
Soočanje z nezavednim, z nečim iz preteklosti.	Usmerjenost v sedanjost in prihodnost; vključuje delo z nezavednimi procesi, to je s tistimi, ki jih ne počnemo zavestno.
Osredotočena na analizo osebnosti, povezano z diagnosticiranjem in analitičnimi spretnostmi.	Odkriva neučinkovite vzorce mišljenja in vedenja ter jih spreminja v bolj učinkovite – take, s katerimi bo posameznik lahko dosegel svoje cilje.
Delo z ljudmi, ki imajo (ali so imeli) patološke motnje.	Delo z zdravimi ljudmi, ki bi radi dosegli boljše rezultate, kot jih dosegajo trenutno.
Ima korenine v teoriji psihodinamike.	Eklecticism: gestalt terapija, Rogersova teorija, kognitivno-behavioralna terapija in kibernetika, terapija Milтона Ericksona, Virginie Satir, epistemologija Gregoryja Batesona, socialni konstruktivizem.
Poteka pretežno v kliničnih in medicinskih okoliščinah.	Poteka na delovnem mestu, v pisarni, po telefonu, prek e-pošte ali kje drugje.
Obravnavane po navadi imenujemo pacienti.	Obravnavane imenujemo klienti, svetovanci ali stranke.
Gre za revolucionarne spremembe.	Gre za fenomenalne ¹⁰ spremembe.

Vir: Klemenčič, 2007: 57.

Psihoterapija se torej ukvarja z ljudmi, ki bi radi ozdraveli in se naučili učinkovitejšega vedenja, *coaching* je namenjen zdravim ljudem, ki želijo izboljšati učinkovitost svojega dela ter dvigniti kakovost svojega življenja in dela. Poleg tega ima psihoterapevt s pacientom izrazito hierarhičen odnos; on vodi proces, določa terapijo, svetuje, interpretira. On je tisti, ki ve, kaj je narobe, kaj naj bi bilo prav, kaj je cilj in tudi kako priti do tja. *Coach* pa s klientom razvije enakovreden partnerski odnos, pri čemer *coach* in klient skupaj določata smer *coachinga*, se dogovarjata o načinu dela in tudi drug drugemu dajeta ter drug od drugega sprejemata povratne informacije. Klient je strokovnjak za vsebino (svoje življenje), *coach* pa za proces. *Coach* je usmerjen v strukturo procesa, zastavlja vprašanja in verjame (za razliko od psihoterapevta), da ima klient vse odgovore, da bo uspešno prišel do želenega cilja. *Coacheva* naloga je v usmerjanju klienta, da bo našel odgovore na vprašanja, ki si jih sam morda ni nikoli zastavil, in da bo načrtoval korake, ki ga bodo pripeljali do želenega cilja.

Med psihoterapijo in *coachingom* obstaja še ena bistvena razlika, in sicer v rezultatih. Če je rezultat psihoterapije ozdravljen pacient, so rezultati *coachinga* pri klientu njegova izboljšana samozavest, uresničevanje potencialov, večja učinkovitost na želenih področjih življenja in dela, samostojno učenje, izboljšano samozavedanje – z eno besedo: višja kakovost življenja in dela. Poleg tega naj bi se klient **skozi *coaching* tudi opolnomočil**, bil sposoben biti sam svoj *coach*. Klient postane neodvisen od *coacha*; nauči se številnih strategij in učinkovitih miselnih vzorcev, ki mu pomagajo, da lahko sam učinkovito usmerja in nadzoruje svoje življenje.

Kaj pa mentorstvo in coaching?

Mentorstvo je ...

»... načrtovano druženje izkušenega in veččega posameznika z manj večjim in manj izkušenim posameznikom, z dogovorjenim ciljem, da manj izkušeni posameznik raste in razvije specifične kompetence.« (Murray, v Sánchez, 2007a: 4)

»... je odnos med dvema posameznikoma, v katerem zaupanje in spoštovanje omogočata, da se o problemih in težavah razpravlja v odprtem in podpornem okolju. Z izmenjavo svojih izkušenj, problemov in skrbi v odprtem in zaupnem okolju se lahko vsak mentor razvija in raste in tako maksimizira svoj potencial.« (Whittaker, Cartwright, 2000: 12)

»... namenski odnos med dvema osebama, ene bolj izkušene in usposobljene in druge manj, ki se strinjata, da je cilj rast manj usposobljene in izkušene osebe in razvoj specifičnih kompetenc.« (Murray, v Essom, 2003: 4)

»Mentorstvo je ključna pomoč pri razvoju osebj ... , ki odpira nove možnosti v prihodnosti. To pa zahteva določeno raven zaupanja in odmik od vodenja s presojo, kjer je treba ohranjati disciplino in ocenjevati dosežke.« (Meggison, v Parsloe, Wray, 2000: 77)

»Mentorstvo je odnos med dvema osebama, v katerem zaupanje in spoštovanje omogočata razpravo o težavah in problemih v odprtem in podpornem okolju. Izmenjava izkušenj omogoči vsakemu mentorirancu razvoj in rast ter s tem povečanje njegovih potencialov.« (Whittaker, v Essom, 2003: 4)

Bistvo mentorstva je torej prenos kompetenc, izkušenj z izkušenega in modrega mentorja na manj izkušenega in neveščega mentoriranca¹¹. Mentorjeva primarna naloga, v

¹⁰ **Revolucionaren:** iz revolucije; a) velika, hitra sprememba na kakem področju človekovega ustvarjanja; b) preokret, preobrat, (popolna) preobrazba. **Fenomenalen;** a) ki se nanaša na fenomen, b) ki se nanaša na pojavnost, fenomenologijo, c) ki se od običajnega loči po veličini, izjemnosti; izjemen, izreden, poseben, znamenit, nenavaden (Tavzes, 2002: 1002 in 333) (razložila K. E. S., 2008).

¹¹ V mentorskem procesu nastopa mentor in mentorirane (mentée, tudi protégée, angl.), imenovan tudi udeleženec, pripravnik.

kombinaciji roditelja in vrstnika, je **pomagati mentoriranca razviti svoje potenciale, usvojiti določene veščine in znanja ter ga usposobiti za samostojno delo.**

Ali kot so opredelili mentorstvo udeleženci enega izmed mojih seminarjev o mentorstvu: »Mentorstvo je načrtovan, sistematičen in ciljno usmerjen proces ter hkrati zaupen, prijateljski, spoštljiv in profesionalen odnos, v katerem mentor na *mentoriranca prenaša svoje znanje, izkušnje, kompetence in tudi vrednote, poznanstva, s končnim ciljem usposobiti mentoriranca za samostojno in odgovorno strokovno delo.*«

Torej gre tudi pri mentorstvu, podobno kot pri psihoterapiji, za neenakovreden odnos med mentorjem in mentorirancem. Mentor je tisti, ki zna, ki usmerja, mentoriranec tisti, ki se uči, napreduje. Resda lahko cilje določata skupaj, a mentor je izkušen, moder strokovnjak, ki v mentorskem procesu usposablja mentoriranca, mu daje nasvete in ga po potrebi tudi uči. Mentorstvo je torej v prvi vrsti **usmerjeno v profesionalni razvoj mentoriranca**, za razliko od *coachinga*, ki je usmerjen v profesionalni in osebni razvoj klienta.

Če govorimo o mentorstvu v podjetjih ali organizacijah, je mentorski načrt, v katerem so opredeljeni cilji in tudi poti za doseganje ciljev, po navadi znan vnaprej, cilje in tudi poti za doseganje ciljev opredeli pri *coachingu* klient sam, *coach* mu pri tem le pomaga, a ne svetuje. Poleg tega je mentor praviloma strokovnjak za vsebino, *coach* je strokovnjak za proces in strukturo, vsebina je klientova.

»*Coaching* skrbi za takojšno izboljšavo dosežkov in razvoj veščin v obliki tutorstva ali šolanja. Mentorstvo je vselej vsaj en korak odmaknjeno in se skozi posvetovanje (advising, angl.) in svetovanje (counselling, angl.) ukvarja z dolgoročnim pridobivanjem in uporabo veščin pri razvoju kariere.« (Parsloe, 1992: 72–73)

Kar se trajanja procesa tiče, je po navadi mentorstvo daljši (od nekaj tednov do enega leta) proces, *coaching* praviloma traja nekaj tednov, včasih tudi dlje.

Če primerjamo ***coaching* in trening**, lahko sklenemo, da obstajajo podobnosti, a tudi velike razlike. Trener (ali tudi učitelj) uči po vnaprej pripravljenem učnem načrtu in je strokovnjak na svojem področju. Veliko trenerjev je predavatelj in govori veliko več, kot bi se *coachu* zdelo primerno (Rogers, 2000: 24–25). Pri treningu lahko obstajajo zunanji standardi, ki zadevajo akreditacijo in ocenjevanje udeleženca. Od udeleženca se pričakuje, da jih bo dosegel, njegovi rezultati pa so tudi merilo za uspešnost trenerja. Na razne **treninge in izobraževanja udeleženci prihajajo v nasprotju s svojo voljo, za *coaching* pa je značilno, da je večinoma prostovoljen.**

Coach zagotovo nima nobenega fiksnega učnega načrta, načrt *coachinga*, ki ga oblikuje klient, je spremenljiv in prilagodljiv. *Coach*, za razliko od trenerja, ni nujno ali pa je redko strokovnjak za določeno vsebino. *Coache* redko ocenjujejo zunanji ocenjevalci, večinoma le takrat, ko se odločijo za certificiranje in/ali akreditacijo. Za zdaj pa niti certifikat niti akreditacija nista pogoj za izvajanje *coachinga*. *Coachevo* delo – njegovo učinkovitost in uspešnost – je

mogoče presojati skozi prizmo klientovega zadovoljstva, napredka, doseganja ciljev v procesu *coachinga*; skozi supervizijo in tudi samoevalvacijo.

Trening v čisti obliki torej temelji na prenašanju znanja in veščin s trenerja na udeleženca, pri čemer je učni načrt znan, večinoma ni prilagojen posamezniku, ob koncu treninga je treba pridobljena znanja in veščine dokazati (izpit, izdelek itd.). Trener za prenos znanja in veščin uporablja sodobne andragoške metode in upošteva načela, ki veljajo za poučevanje odraslih. *Coach* velikokrat dela z nezavednim, teoretične koncepte in tehnike črpa iz različnih teorij in modelov: transakcijska analiza, nevro-lingvistično programiranje, gestalt terapija, hipnoterapija, trans ... Tudi *coaching* vključuje učenje, pri čemer pa pri njem ne gre (v najbolj čisti obliki) za prenos kompetenc s *coacha* na klienta, pač pa za samostojno učenje, ozaveščanje lastnih potencialov in zmožnosti ter dvigovanje lastne učinkovitosti.

Oba procesa sta ciljno usmerjena, pri čemer pa so pri treningu kriteriji za doseganje praviloma veliko bolj objektivni in konkretni (zunanje standardizirano preverjanje znanja), pri *coachingu* bolj mehki in praviloma subjektivni – klient sam oceni svoj napredek in zadovoljstvo s procesom *coachinga* in doseženimi rezultati, torej je pri tem popolnoma svoboden in subjektiven. Lahko pa *coach* pripravi določena vprašanja – obrazec, s katerim je mogoče vse omenjeno ocenjevati bolj sistematično, v smislu primerjave, kako je bilo pred vstopom v proces *coachinga* in kako ob koncu.

Že omenjenim razlikam in podobnostim dodajata Zeus in Skiffingtonova (Zeus, Skiffington, 2000: 14–15) še naslednje:

- Pri treningu prihaja sprememba od zunaj, medtem ko *coach* dela s klientom, da bi razjasnil vrednote in povečal notranjo motivacijo.
- Nekateri udeleženci *treninga* (trainées, angl.) imajo koristi od treninga, drugi ne. Kot nasprotje treningu so intervencije pri *coachingu* vselej posebljene in prilagojene potrebam in prizadevanjem posameznika.
- Trening redko vključuje povratno informacijo, medtem ko *coaching* vključuje nenehno povratno informacijo in neprestano učenje.
- Trening krepi tradicionalen, hierarhičen slog upravljanja, medtem ko je *coaching* bolj demokratičen in sodelovalen proces.
- Pri *coachingu* gre za trajne vedenjske spremembe, medtem ko trening ne stremi k večjim premikom v razmišljanju in delovanju.

Vse navedeno pa ne pomeni, da *coach* ne more delovati v vlogi trenerja/učitelja in da trener/učitelj lahko posvoji nekatere temeljne sestavine uspešnega *coachinga*. Vloge se lahko prekrivajo, kadar so upoštevana ta načela:

- poudarjanje učenčeve neodvisnosti in svobode,
- poudarjanje in razvoj notranje motivacije,

- spodbujanje in razvoj naravne radovednosti,
- razvoj zmožnosti višje ravni.

Tudi med **coachingom** in **svetovanjem**¹² obstajajo razlike in podobnosti. **Svetovalci so navadno strokovnjaki na svojem področju** (trženje, finance, krizno komuniciranje itd.), ki jih naročnik/klient najame, ko sam ne zna rešiti določene težave ali opraviti določene naloge. Svetovalec tako naročniku pove, kaj je treba narediti (svetovanje), lahko pa celo dejansko opravi določeno delo namesto njega. **Od svetovalcev torej pričakujemo odgovore, naloga coachev pa je, da odgovore izvajajo iz klientov.** Svetovanje temelji na zbiranju informacij; svetovalci pridobivajo in analizirajo podatke, pišejo poročila in dajejo priporočila, ki so sistemski in v povezavi s potrebami organizacije. Svetovalci se v obdobju tranzicije in sprememb le redkokdaj ukvarjajo s posamezniki. *Coaching* pa se vrti okrog odnosov; *coachi* delajo s posamezniki med organizacijskimi spremembami in po njih. Svetovalci predpisujejo mehanične rešitve, medtem ko je *coaching* bolj posebljen ter se ukvarja s potrebami, vrednotami in cilji posameznika. Svetovalci so večinoma usmerjeni v delovne vidike, *coaching* je bolj celosten in upošteva druge vidike posameznikovega življenja. Če se na eni strani strokovnjaki ukvarjajo s točno določenimi problemi, *coachi* gledajo v prihodnost ter so vselej pripravljeni, da ustvarijo in izkoristijo priložnosti (Zeus, Skiffington, 2000: 15–16).

Pri *coachingu* pa je klient sam strokovnjak (za vsebino) in je sposoben najti odgovore ali rešitve ali razviti določene veščine, ki jih potrebuje, da reši neko nalogo. »**Coachi ne prinašajo odgovorov, ampak postavljajo prava vprašanja, s katerimi pospešujejo proces klientovega ocenjevanja lastnih močnih točk in notranjih virov, da bi prišel do lastnih odgovorov. Če klient pride do svojih lastnih rešitev, je večja verjetnost, da jim bo sledil.**« (Čeč, 2007: 27)

Tako *coaching* kot svetovanje imata za cilj spodbujanje organizacijskih sprememb, oba rešujeta probleme, zastavljata cilje in pripravita akcijski načrt. Na oba procesa lahko gledamo kot na hitro zdravilno intervencijo za ciljnega posameznika, manj pa za probleme, ki so globoko zasidrani v organizacijo (Zeus, Skiffington, 2000: 15–16).

»Svetovalci navadno delajo z informacijami, procesi in postopki. **Coachi se ukvarjajo s posamezniki, odnosi in medosebnimi veščinami. Svetovalci povedo – coachi zastavljajo prava vprašanja.**« (Green, Grant, 2003: 18)

Najkrajše in morda najpreprosteje pa razlike med omenjenimi sorodnimi disciplinami predstavi Evropski coaching inštitut (ECI):

»Terapevt je arheolog, medtem ko je *coach* arhitekt. Svetovanje in terapija razmišljata o preteklosti, medtem ko je *coaching* v prvi vrsti usmerjen v sedanjost in prihodnost.«

Preglednica 3: Opredelitve coachinga, mentorstva, svetovanja, terapije in supervizije

Mentor je človek, ki drugi osebi nudi pomoč in nasvet v nekem obdobju, in pogosto to osebo tudi poučuje, kako opraviti določeno delo ali prevzeti kako vlogo.	Svetovalec je oseba, ki daje nasvet, mnenje ali navodilo z namenom usmerjanja razumevanja ali vednja nekoga drugega.
Coaching je interaktiven, v rezultate usmerjen in pojasnjevalni proces, ki prinaša spremembe.	
Terapija je zdravljenje bolezni ali bolečin skozi zdravilni ali rehabilitacijski proces. Terapija je dejanje, naloga, program itd., ki lajša napetost.	Supervizija je proces, ki z uporabo opazovanja in povratne informacije nudi supervizantu priložnosti, da razmisli o svojem delu in da prejme konstruktivno povratno informacijo od bolj izkušenega supervizorja. Namen supervizije, ki idealno poteka v rednih zaporednih presledkih, je, da supervizant izboljša svoje veščine in kompetence.

Vir: Evropski coaching inštitut, 2008, dopolnila in spremenila K. E. Sánchez, 2013.

KORISTI, UČINKI IN CILJI COACHINGA

Koristi in učinkov *coachinga* je veliko, smiselno pa jih je tudi razlikovati med posamezniki in organizacijami, zato jih v nadaljevanju navajam ločeno:

V procesu *coachinga* **posamezniki** (Sánchez, 2007b: 3–4):

- dosegaajo višje cilje ali cilje, ki so bili zanje prej nedosegljivi,
- se hitreje razvijajo in dosegaajo bolj zadovoljive rezultate,
- znajo učinkoviteje organizirati in načrtovati svoje delo in prosti čas,
- poglobijo svojo sposobnost učenja,
- laže in hitreje sprejemajo odločitve, ki so tudi kakovostnejše,
- bolj polno uporabljajo svoje notranje vire in potencialne (lastnosti, sposobnosti, veščine, kompetence, znanja itd.),
- ozavešijo in izboljšajo svoje pomanjkljivosti,
- izboljšajo kakovost svojega življenja in dela,
- povečajo svojo samozavest in samopodobo,
- zrahljajo ali celo odpravijo svoja omejujoča prepričanja,
- razvijejo in podprejo spodbujajoča prepričanja,
- razvijejo nove, kakovostnejše strategije in vzorce obnašanja za doseganje želenih ciljev,

¹² Consulting, angl.

- prevetrijajo in ozavešajo svoje vrednote in jih živijo v večji meri,
- izboljšajo svoje samozavedanje in stik s seboj,
- povečajo sprejemanje sebe in s tem tudi sprejemanje (strpnost, odprtost) drugih,
- v večji meri sprejemajo odgovornost za svoj osebni in strokovni razvoj,
- izboljšajo svoje medosebne odnose,
- učinkoviteje rešujejo konflikte ...

(Luštrek, 2004, Stemberger, 2008, dopolnila tudi K. E. Sánchez, 2008).

Na ravni **organizacij**¹³ (še posebno, če gre za timski *coaching* in hkrati individualni *coaching* posameznikov, ki so člani timov) so koristi in učinki *coachinga* zlasti tile:

- učinkovitejše soočanje organizacije in zaposlenih s spremembami,
- izboljšana organizacijska klima,
- izboljšana interna komunikacija,
- učinkovitejša komunikacija med podjetjem in poslovnimi partnerji,
- izboljšani pretoki informacij v podjetju,
- izboljšano sodelovanje med zaposlenimi,
- zmanjšanje odsotnosti z dela,
- učinkovitejše timsko delo,
- izboljšani in učinkovitejši prenos kompetenc na delovnem mestu,
- učinkovitejša motivacija zaposlenih na temelju upoštevanja posameznika in njegovih posebnosti,
- izboljšana kakovost odločanja na različnih ravneh,
- učinkovitejša organizacija dela zaposlenih,
- kakovostnejše upravljanje časa,
- višja kakovost dela,
- večja učinkovitost zaposlenih,
- hitrejša in učinkovitejša doseganje ciljev,
- večje poistovetenje zaposlenih z vizijo podjetja, cilji delovne skupine in oddelka,
- večja pripadnost zaposlenih delovni skupini (oddelku, podjetju),
- izboljšana samozavest zaposlenih,
- učinkovitejše reševanje in konstruktivna izraba konfliktov,
- večje prevzemanje odgovornosti zaposlenih za doseganje ciljev,
- višja odgovornost zaposlenih pri skrbi za lasten profesionalni razvoj,
- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- izboljšana uravnoteženost med zasebnim in službenim življenjem zaposlenih,
- razvoj (spečih) potencialov zaposlenih,
- izboljšano upravljanje s seboj,
- zmanjšanje stresa na delovnem mestu ...

Čeč pa za razliko od koristi navaja različne **cilje *coachinga***. Mislim, da ni treba posebno poudarjati, da iz ciljev z lahkoto izpeljemo koristi in da naj bi pričakovane koristi temeljile na jasnih in merljivih ciljih pred začetkom izvajanja *coachinga*. Tako Čeč (Čeč, 2007: 14) povzema po različnih avtorjih naslednje tri skupine ciljev izvršnega (executive, angl.) *coachinga*, ki bi ga lahko poimenovali tudi poslovni *coaching* za vodilne zaposlene:

- osebna učinkovitost,
- medosebne veščine,
- kompetence za vodenje organizacije.

Cilji na področju **osebne učinkovitosti** zajemajo:

- izboljšave glede zavedanja čustev,
- odpravo nedoločenosti, obotavljanja in prizadevanja za popolnost,
- stopnjevanje kritičnega in strateškega razmišljanja,
- upravljanje sprememb,
- načrtovanje kariere,
- uravnoteženje življenja in dela.

Na področje **medosebnih veščin** pa sodijo:

- izboljšanje odnosov z neposrednimi sporočili,
- izboljšanje interakcijskega stila in medosebne komunikacije,
- veščine *coachinga*,
- sodelovanje,
- gradnja tima.

Med cilji, povezanimi s **kompetencami za vodenje organizacije**, so:

- postavljanje prioritet,
- ohranjanje osredotočenosti,
- usklajevanje stila vodenja in komponent uspeha z organizacijskimi potrebami in strategijami,
- motivacija,
- delegiranje,
- upravljanje in usmerjanje sprememb,
- oblikovanje širšega vidika in ustvarjanje večje količine idej za boljše odločanje.

Whitmore prav tako verjame, da *coaching* iz posameznikov in timov izvabi najboljše. *Coaching* pomeni učenje na hitri stezi brez izgube časa za delovno ali pisalno mizo. Koristi *coachinga* so po Whitmoru (Whitmore, 2002: 166–168) naslednje:

- izboljšani dosežki in učinkovitost,
- razvoj zaposlenih,
- izboljšano učenje,
- kakovostnejši odnosi,
- izboljšana kakovost življenja posameznika,
- več časa za menedžerja,

¹³ Kako razpršeni so učinki *coachinga*, je odvisno od števila vključenih posameznikov, ciljev *coachinga*, ki so lahko kolektivni (na ravni delovne skupine, oddelka, sektorja, organizacije) in/ali individualni, in tudi od trajanja/dolžine procesa (enkratni *coaching*, večje število srečanj, razpršenost *coaching* srečanj čez več mesecev).

- več ustvarjalnih idej,
- izboljšana raba ljudi, veščin in virov,
- hitrejša in učinkovitejša odzivanje na težave,
- večja fleksibilnost in prilagodljivost na spremembe,
- bolj motivirani zaposleni,
- sprememba kulture,
- pridobivanje življenjskih veščin.

OBRT IN UMETNOST COACHINGA, KOMPETENCE IN OSEBNOSTNE LASTNOSTI COACHA

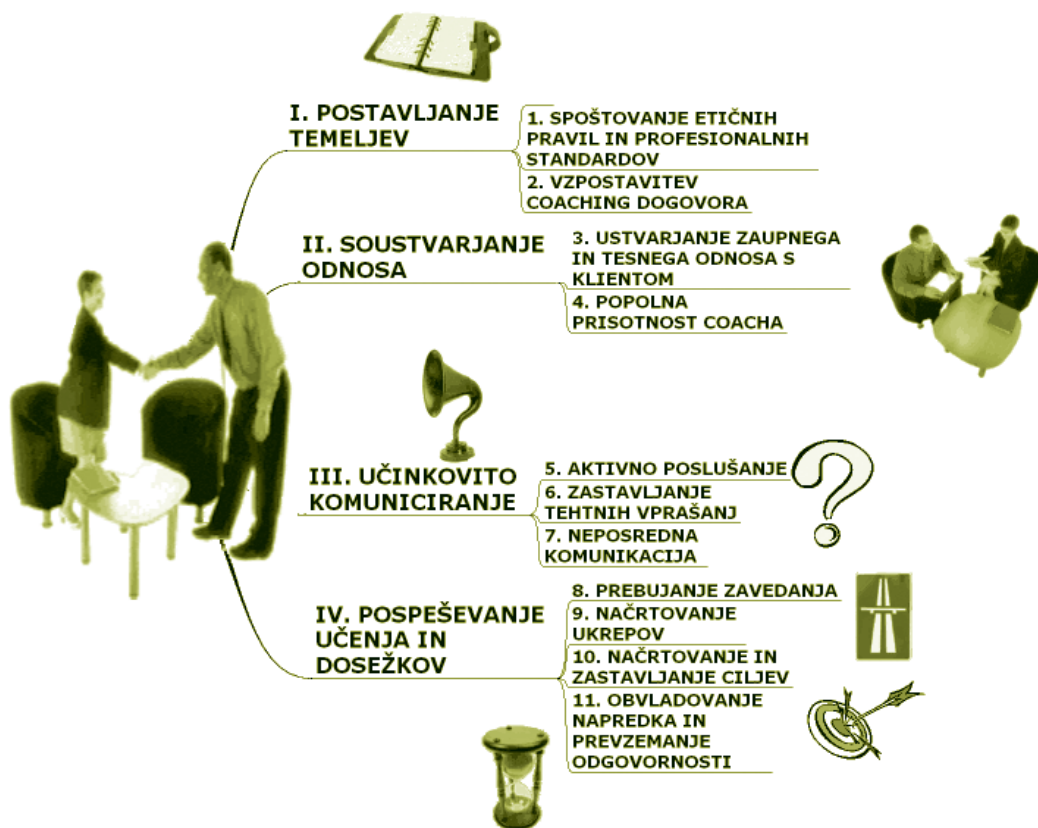
Obrt je skupek praktičnih veščin, ki so nujne za kakovostno ukvarjanje s kako dejavnostjo. Slikar, ki želi ustvariti umetniško sliko, najprej potrebuje vizijo, da začuti, kaj lahko na platno nastane. Potrebuje pa tudi ustvarjalnost, s katero prazno platno spremeni v z vseh strani občudovano umetnino. Pravzaprav so praktične veščine zelo vplivne v ustvarjalnem procesu vizualizacije končnega umetniškega objekta, kajti če umetnik ne ve, da je platno mogoče oplemenititi na določen način, verjetno niti ne bo sposoben, da bi si to predstavljajal.

Imeti samo predstavo o tem, kaj lahko nastane, seveda ni dovolj. Slikar potrebuje tudi znanja in veščine o tem, kako ustvariti kompozicijo, kako pravilno mešati barve in še in še.

Podobno je pri *coachingu*: *coach* naj bi imel vizijo o tem, kaj lahko nastane iz klienta ali kako se lahko klient razvije. Brez tega ne gre. Toda tisto, kar potrebuje poleg vizije, je tudi **obsežna orodjarna veščin, tehnik, metod, strategij in konceptov**, s pomočjo katerih klientu pomaga doseči tisto, kar klient želi, ali še bolje, da **klient postane vse tisto, kar želi postati**.

Vendar pa je *coaching* samo do določene mere obrt: skupek veščin. Če torej obvladamo samo *obrt coachinga*, še ne bomo dober *coach*. Da bi bili kot *coachi* res dobri, moramo obvladovati še *umetnost coachinga*. Ta pa se nanaša **na ustvarjalni del in vključuje modeliranje samega sebe in drugih** (vključno s svojimi klienti) ter **uporabo teh modelov, konceptov in povezav na nove načine**.

Dejstvo je, da noben klient ni enak prejšnjemu in tudi nobeno srečanje s klientom ni enako kakemu drugemu. Vsebine *coaching* srečanja ni mogoče načrtovati, saj je klient tisti, ki določa dnevni red. To pa pomeni, da kot *coach* ne moremo vnaprej pripraviti vprašanj, ki jih bomo zastavili. Na vsakem srečanju, ki je del daljšega procesa *coachinga*, je treba upoštevati klientove cilje, potrebe in končni namen *coachinga*. Pomembno je, da kot *coach* skrbimo za osredotočenost, za ozaveščanje, za ločevanje bistvenega od nebistvenega – skratka za nenehen proces učenja, v katerem se klient uči predvsem od samega sebe in iz okoliščin, situacij.



Slika 2: Ključne coaching kompetence, kot jih opredeljuje ICF
Vir: Ključne coaching kompetence, 2009.

Da bi bili uspešni *coachi*, je nujno, da smo obrtnik in umetnik v eni osebi; da obvladamo veščine, tehnike, strategije ter da imamo odprto in ustvarjalno glavo. Da bi imeli odprto in ustvarjalno glavo, pa je nujno, da smo v točno določenem stanju: v stanju radovednosti in sprejemanja – v stanju nevednosti, brez pričakovanj in navezanosti na rezultat. Še bolj pomembno pa je, da se v takšnem stanju počutimo dobro.

Uporaba intuicije pomaga umetniku ustvariti mojstrovine, uporaba intuicije pomaga *coachu* preseči *coaching* kot obrt in izvleči iz klienta več, kot bi si klient sam kadar koli upal sanjati. Navdih v umetnosti prihaja iz določenih stanj (zamaknjenosti, sanjarjenja itd.), navdih pri *coachingu* izvira iz radovednosti in prisotnosti. Biti tukaj in zdaj, biti tukaj in zdaj v času in prostoru, za klienta, je tisto, kar napravi *coaching* za skupno dogodivščino *coacha* in klienta, v katerem delujeta skupaj.

Mednarodno združenje *coachev* (ICF) je opredelilo **11 ključnih kompetenc** z namenom bolje razumeti veščine in pristope v današnjem poklicu *coacha*, kot jih opredeljuje njihovo združenje. Te kompetence so tudi dobra podpora pri primerjavi med pričakovano ponudbo treningov za *coache* in tistim treningom, ki smo ga kot udeleženci dejansko izkusili. Poleg tega so te ključne kompetence temelj za procese akreditacije. Med ključnimi kompetencami ni bolj ali manj pomembnih; vse so temeljne ali ključne in naj bi jih demonstriral vsak kompetenten *coach* (Ključne coaching kompetence, 2009).

I POSTAVLJANJE TEMELJEV

- a) **Spoštovanje etičnih pravil in profesionalnih standardov:** razumevanje etike in standardov *coachinga*, sposobnost njihove uporabe v vseh *coaching* situacijah, zmožnost razlikovanja in sporočanja o razlikah med *coachingom* in drugimi poklici.
- b) **Vzpostavitev coaching dogovora:** sposobnost razumevanja potrebne *coaching* interakcije in vzpostavljane dogovora o procesu *coachinga* in odnosu. Odločanje o tem, ali gre za soglasje med metodami *coachinga* in potrebami klienta.

II SOUSTVARJANJE ODNOSA

- c) **Ustvarjanje zaupnega in tesnega odnosa s klientom:** resnična skrb za klientovo blagostanje in prihodnost, izkazovanje integritete, poštenosti in iskrenosti. Jasni dogovori in izpolnjevanje obljub, izkazovanje spoštovanja za klientove zaznave, učne stile itd. Nudenje nenehne podpore in proslavljanje novih vedenj, dejanj.
- č) **Popolna prisotnost coacha:** predanost in prilagodljivost med *coachingom* procesom, dostop do lastne intuicije, odprtost do nevednosti, uporaba humorja. Samozavestna sprememba vidikov, preizkušanje novih možnosti, izkazovanje samozavesti pri delu z močnimi čustvi in njihovo obvladovanje. Biti »tukaj in zdaj« za svojega klienta.

III UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

- d) **Aktivno poslušanje:** upoštevanje klientovega dnevnega reda, *coach* sliši klientove skrbi, cilje, vrednote in prepričanja o tem, kaj je možno in kaj ne. Razlikuje med besedami, tonom glasu in telesno govorico. Povzema, parafrazira, ponavlja, zrcali povedano. Spodbuja, sprejema, raziskuje in poudarja klientove izraze prepričanj, zaznav, skrbi, predlogov. Iskanje bistva.
- e) **Zastavljanje tehtnih vprašanj:** sposobnost zastavljanja tehtnih vprašanj, ki so odraz aktivnega poslušanja in razumevanja klientovega vidika. Zastavljanje vprašanj, ki izzivajo raziskovanje, vpogled, zavezo ali ukrepanje. Odprta vprašanja, ki ustvarjajo večjo jasnost, možnost ali omogočajo novo učenje. Vprašanja, ki premaknejo klienta v smeri zelenega.
- f) **Neposredna komunikacija:** sposobnost učinkovitega komuniciranja in rabe jezikovnih vzorcev, ki imajo najbolj pozitiven in »močan« učinek na klienta. Jasen, razločen in neposreden pri podajanju povratnih informacij. Uporaba ustreznega in spoštljivega jezika. Uporaba metafor in analogij, ki pomagajo ilustrirati bistvo.

IV POSPEŠEVANJE UČENJA IN DOSEŽKOV

- g) **Prebujanje zavedanja:** sposobnost integriranja in evalvacije več virov informacij s ciljem pomagati klientu pri ozaveščanju učnega procesa in zelenih dosežkov. Iti preko povedanega, izzivanje z namenom boljšega razumevanja, zavedanja in jasnosti. Iskanje razlik med dejstvi in interpretacijami, mislimi, občutki in dejanji.
- h) **Načrtovanje ukrepov:** sposobnost ustvarjanja možnosti (skupaj s klientom) za procese vseživljenjskega učenja, osebne rasti ter načrtovanja in izvajanja ukrepov, med procesom *coachinga* in v življenjskih/poslovnih situacijah. Odkrivanje in ustvarjanje različnih možnosti, promoviranje aktivnega eksperimentiranja in samoodkrivanja, praznovanje dosežkov, spodbujanje preseganja lastnih omejitev in zmernega ritma učenja.
- i) **Načrtovanje in zastavljanje ciljev:** sposobnost razvijanja in vzdrževanja učinkovitega načrta *coachinga*, ki si ga je zastavil klient. Osnovanje načrta z rezultati, ki so merljivi, dosegljivi, specifični in terminsko določeni. Prilagajanje načrtov glede na situacije. Pomoč klientu pri odkrivanju virov za učenje.
- j) **Obvladovanje napredka in prevzemanje odgovornosti:** sposobnost osredotočanja na podrobnosti, ki so pomembne za klienta, in prenašanje odgovornosti za napredek, učenje in spremembe na klienta. Spodbujanje samodiscipline in prevzemanje odgovornosti. Priznanja za že doseženo in narejeno.

NAČELA COACHINGA IN KORISTNA COACHING STANJA

»Coach skozi osredotočeno učenje dela s klienti, da bi dosegli hitro, višjo in dolgotrajno učinkovitost v svojem življenju in karieri. *Coach* edini cilj je delati s klientom, da ta doseže ves svoj potencial – tako kot ga opredeljuje sam.« (Rogers, 2005: 7)

Za takšno opredelitvijo *coachinga* se po Rogersovi (Rogers, 2005: 7–8; dopolnila K. E. Sánchez, 2008) skriva šest temeljnih načel:

- 1. KLIENT JE POLN VIROV.** Klient ima vse vire, ki jih potrebuje, da reši svoj problem ali doseže določen cilj. Klienta ni treba »popraviti«, čeprav včasih prav klienti menijo, da naj jim *coach* pove, kaj naj storijo. Edino klient je tisti, ki ve, kaj mu je storiti, saj le on pozna svojo zgodbo.
- 2. COACHEVA VLOGA JE KLIENTU POMAGATI OSVOBODITI VSE NJEGOVE POTENCIALE.** Izhaja iz prvega načela, saj vloga *coacha* ni v tem, da daje nasvete. Kadar dajemo nasvete, to pomeni, da mi vemo najbolje in da je klient manj vredna, manj pomembna oseba. Poleg tega nasvet vodi v odvisnost, kar je ravno nasprotje od tistega, kar naj bi dosegli s *coachingom* – samostojnost, opolnomočenje, neodvisnost, opiranje nase in na lastne vire. Vloga *coacha* je, da zastavlja prebojna vprašanja, ki klienta popeljejo na področja, o katerih predhodno ni razmišljal. Tako se bo klient oprijel svoje lastne domiselnosti in iznajdljivosti.
- 3. COACHING JE USMERJEN NA ČLOVEKA KOT CELOTO – NJEGOVO PRETEKLOST, SEDANJOST IN PRIHODNOST.** Včasih nekateri *coachi* delujejo izključno le na »delovnem« področju. Rogersova meni, da je to napaka, saj je klient celovita oseba, kajti težave ali izzivi, s katerimi se klient srečuje v delovnem okolju, so po navadi podobni tistim iz osebnega. Tudi vzorci medosebnih odnosov so v odraslem obdobju podobni tistim iz otroštva. *Coaching* ni psihoanaliza, vendar je dobro vedeti kaj o klientu kot celoti.
- 4. KLIENT DOLOČA DNEVNI RED.** Tu je bistvena razlika med *coachingom* in poučevanjem. Pri *coachingu* nimamo nobenega fiksne dnevnega reda in samo klient je tisti, ki določa, kaj bo tema *coachinga*. Ko je dnevni red enkrat izčrpan, je treba *coaching* prekiniti, čeprav samo začasno.
- 5. COACH IN KLIENT STA ENAKOVREDNA.** Klient in *coach* delujeta v enakovrednem partnerstvu. Gre za model kolega – kolegu, kajti temelji na popolnem spoštovanju in zaupanju. Če klienta iz kakršnega koli razloga ne moremo spoštovati ali če klient ne spoštuje nas kot *coacha*, je zelo

malo verjetno, da bo *coaching* uspešen. Takrat ga je treba prekiniti ali ga niti ne začeti.

- 6. PRI COACHINGU GRE ZA UČENJE IN SPREMEMBE.** Klienti se odločijo za *coaching*, ker želijo nekaj spremeniti. Bistvo je v tem, da želijo biti bolj učinkoviti, naloga *coacha* pa je, da jim pri tem pomaga. Iz tega sledi, da ni mogoče delati s klientom, ki se ne želi spremeniti. Če pa se klient želi spremeniti, toda za kaj takega ni zmožen ali pripravljen, potem naj se *coaching* konča ali pa je treba klienta napotiti k drugemu *coachu*.

(Notranja) stanja so sinteza duševnih in fizioloških lastnosti, ki vplivajo na uspešnost in spodbujajo nezavedne procese. Večina ljudi je prepričana, da se jim stanja »kar zgodijo« in da sami nimajo nikakršnega vpliva na svoje notranje stanje v danem trenutku. Športnice in športniki pa vedo, da je izbira stanja zavestna določitev in hkrati tudi učinek mentalnega treninga. Vsi vrhunski športniki se na svoje dosežke namreč pripravljajo telesno in duševno, kajti za vrhunske dosežke sta potrebni telesna in duševna vadba, samo telesna ne zadostuje. Duševni treningi za vrhunske rezultate vključujejo osredotočenost in sproščenost. Zato imajo atleti, ki znajo odlično upravljati svoja notranja stanja, veliko večje možnosti za zmago kot tisti, ki preprosto gredo tja in »dajo od sebe najboljšo«.

Vsi imamo možnost izbire svojega notranjega stanja, pri čemer je dobro, da se zavedamo, da so različna stanja v različnih okvirih različno učinkovita. Tako je zavzeti določeno stanje v pravem trenutku lahko velika prednost, če pa sta izbira stanja ali trenutek neustrezna, pa velika slabost.

Sama imam, recimo, sposobnost, da ne glede na utrujenost, psihično izčrpanost in celo žalost v trenutku, ko začnem voditi delavnico, prireditev ali tiskovno konferenco, zavzamem neko posebno »energetsko« in izjemno pozitivno stanje, stanje navdušenosti, sončnosti in hkrati umirjenosti. Lahko bi rekli, da gre za pravo osebno in precej očitno transformacijo, ki mi pomaga nalogo izpeljati tako kakovostno, kot jo zmorem izpeljati, ko sem v najbolj »koži«. Ker se tega zavedam in ker moji (in tudi vaši) možgani v resnici ne razlikujejo med »igro« in resničnostjo, po tem stanju posežem velikokrat, ko se želim dvigniti na višjo energetsko raven. Zanimivo je, da mi možgane vselej uspe prelisčati. Obratnega procesa seveda ne priporočam.

Za Mozarta, denimo, je znano, da je bil v času ustvarjanja svoje glasbe v posebnem stanju dnevnega sanjarjenja; svojo glasbo je bil sposoben celó videti, čutiti in okusiti. Podobno tekači na kratke proge govorijo o tem, kako se vse okrog njih upočasni, kadar tečejo.

Sposobnost izbire stanja, v katerem želimo biti v določenem trenutku, je izjemno močno orodje za doseganje ciljev, pri čemer pa ni pomembno, ali gre za ustvarjalne ideje, dokončanje zahtevnega dela ali sposobnost, da se resnično sprostimo, ko smo na počitnicah.

Obstaja veliko načinov, da se »spravimo« v določeno stanje: disociacija, asociacija,¹⁴ vizualizacija, poslušanje notranjega glasu, glasbe ali preprosto vadba, kako doseči določeno stanje, v katerem smo že kdaj bili. Določeno stanje je mogoče doseči tudi z izbiro ustreznega **zaznavnega položaja**.¹⁵

V nadaljevanju navajam nekaj stanj, ki so izjemno uporabna, učinkovita in priporočljiva, če že ne kar ključna za uspešen *coaching*:

a) RADOVEDNOST

Prvo *coaching* stanje je stanje radovednosti. Radovednost je za večino ljudi vznemirljivo stanje resničnega zanimanja. To je stanje **raziskovanja in iskanja novih poti** in hkrati **stanje, ki je osvojenost vseh sodb in predsodkov**.

Ko je *coach* v stanju radovednosti, kaže pristno zanimanje za svojega klienta in s tem pridobiva koristne in pomembne informacije za nadaljnji proces *coachinga*. To so informacije, ki mu pomagajo spoznavati klienta v smislu njegovih vrednot, čutenj, ciljev, prepričanj, vedenjskih vzorcev itd. Ko je *coach* pristno radoveden, se v njegovi glavi porajajo podobne misli in vprašanja, kot sledi: Kaj je tisto, kar mi klient resnično želi povedati? Kaj mu je v tej situaciji pomembno? Katere njegove vrednote so kršene? Kako to, da je to ime že tretjič ponovil, in to s takšno energijo? Česa pa ni povedal? Čemu ne? Česa se zaveda, česa ne? Ipd.

b) BITI PRISOTEN

Biti prisoten je metafora za stanje, ko se močno zavedamo tega trenutka, **ko smo tukaj in zdaj**, ne v preteklosti in ne v prihodnosti, ko smo s klientom in **ko smo tam zanj**. To *coachevo* stanje daje klientu občutek varnosti in pomembnosti, vrednosti ter je za ustvarjanje zaveznitva in zaupanja s klientom ključnega pomena. Kadar smo kot *coachi* prisotni, se na neki način dajemo klientu, obstajamo samo zanj, pomemben je ta trenutek.

c) DRŽATI PROSTOR

Držati prostor, je še ena metafora za stanje »ustvarjanja in ohranjanja«, pri čemer gre za fizični in duševni prostor. Je način, da klientu zagotovimo ves prostor in čas, ki ga potrebuje za raziskovanje

in izražanje. Držati klientu prostor, pomeni, da **mu nismo na poti**, da ga ne oviramo, da se »ne spotika« ob nas.

č) NEVEDNOST

To je stanje, v katerem je *coach* pravzaprav ves čas, kajti ne pozna odgovorov na vprašanja, ki jih zastavlja klientu, ne ve rešitve in nima čudežne tabletko, s pomočjo katere bi klient dosegel svoje cilje ali razrešil težave. Zelo pomembno je, da se *coach* v tem stanju počuti dobro in da se **ne čuti odgovornega za klientovo življenje** v smislu, da je klient prišel k njemu po rešitev. **Iskanje rešitev in odgovorov ter raziskovanje je klientova naloga**. Samo on je tisti, ki ve, zna in zmore.

d) NENAVEZANOST/ODPRTOST

Coach, ki vodi srečanje s ciljem, da mora srečanje prinesiti nek rezultat,¹⁶ da je nujno, da klient sprevidi določene stvari ipd., je *coach*, ki je klientu **na poti**. Klient je tisti, ki ima cilj ali pa ga nima, in *coacheva* naloga je, da to sprejme, da ne presoja, a hkrati prebuja klienta, da razišče, kako se ob tem počuti, kako je zadovoljen s tem ... Tisti hip, ko ima *coach* pred seboj neki lastni cilj, je pozabil, kaj je njegova ključna naloga – **da služi klientu**. Obenem je opustil tudi stanje *držati prostor*, saj bo klienta nezavedno skušal usmerjati v smer, ki se zdi njemu pravilna. To pa že nekoliko diši po svetovanju v smislu, da *coach* ve, kaj je dobro za klienta. To pa ni več *coaching*. Biti nenavezan je podobno stanju radovednosti in pristnega otroškega čudenja, kajti klient je tisti, ki določa smer, *coach* mu lahko le sledi in skrbi, da se klient zaveda, kam gre, kaj mu to pomeni, kaj prinese, čemu je izbral to pot itd. **Bistvo tega stanja odprtosti je v tem, da coach sprejme, kar koli se že zgodi ali ne zgodi, in gradi na tistem, kar mu klient ponudi**. »Naredi, kar moreš, s tistim, kar imaš, ravno tam, kjer si,« je nekoč rekel Theodore Roosevelt.

e) ZMEDENOST

Zgodi se, da se *coach* (in tudi klient) znajde v stanju zmedenosti: ko klienta morda ne razume, ko ne ve, kaj bi vprašal, ko je sam izgubil rdečo nit itd. Kot bi se rušila tla pod nogami. Nič ne de.

¹⁴ »Izkušnja, biti v svojem lastnem telesu, se nanaša na *asociacijo*, izkušnja, biti izven svojega telesa, je znana pod imenom *disociacija*.« (Knight, 2002: 38) Biti v asociiranem stanju, pomeni torej svet doživljati skozi lastne oči ne glede na to, ali se nekaj ravnokar dogaja ali pa se situacije samo spominjamo. To pomeni biti tukaj in zdaj, z vsemi čustvi in občutki, ki sodijo zraven. Potemtakem je asociacija smiselna, kadar gre za prijetna čustva in občutke, za razliko od disociacije, ko gre v resnici za odmik, kot da se nekaj ne dogaja nam, marveč se vse skupaj odvija kot na filmu, mi pa smo kot igralci njegov del. Mnogi ljudje, ki so kadar koli doživeli kakršne koli vrste nasilje, so kot obrambni mehanizem razvili obliko disociacije, s pomočjo katere se uspejo »umakniti« iz nasilne situacije. Obojega, asociacije in disociacije, se je namreč mogoče naučiti. Ko ju znamo pravilno uporabljati, nam to lahko pomaga podoživeti pozitivna čustva in občutke ter se odmakniti (čustveno, duševno) od negativnih, asociativno in disociativno lahko shranjujemo tudi spomine.

¹⁵ Zaznavni položaji so izraz iz nevrolingvističnega programiranja; poznamo tri zaznavne položaje: 1. položaj ali asociacija (moj zorni kot), 2. položaj ali empatija (tvoj zorni kot) in 3. položaj ali disociacija (opazovalčev zorni kot). Za več glej Knight, 2002: 310–323, priporočam tudi čudovito knjigo Michaela Colgrassa *My Lessons With Kumi*.

¹⁶ O pasteh *coachinga* skozi različne prizme (tudi omejujočih prepričanjih) pišem v Sánchez, 2011.

Za vsako stanje je dobro, da se ga *coach* zave in ga brezpogojno sprejme: »**Zmeden sem, ne vem kako dalje. In v redu se počutim ob tem.**« Stanje zmedenosti privablja na plan nezavedno, je most do intuicije, do virov moči, zato je to zelo dragoceno stanje tako za klienta kot za *coacha*. In če se v stanju zmedenosti naenkrat znajdemo v tišini, enkratno. Takrat deluje naš višji jaz, dajmo mu prostor in čas. Če bomo ob stanju zmedenosti ohranili odprtost, bo pravo vprašanje ali namig za nadaljevanje prišlo ravno ob pravem trenutku. Kajti ko spustimo, dobimo.

MEDNARODNA ZDRUŽENJA IN ETIČNI KODEKS COACHEV¹⁷

S *coachingom* se po svetu in tudi v Sloveniji ukvarjamo ljudje različnih poklicev in izobrazbe. Med *coachi* najdemo posameznike s fakultetno izobrazbo, magistre in doktorje znanosti, a tudi mnoge, ki imajo le srednješolsko izobrazbo. Izobrazba sama zagotovo ni dejavnik, na podlagi katerega bi se odločali za izbiro *coacha*, saj so za uspešno delo *coacha* potrebne številne veščine (odnos, prepričanja, vrednote, osebnostne lastnosti itd.), ki niso pogojene s številom let šolanja. Tako smo *coachi* ekonomisti, strojniki, psihologi, zdravniki, kadroviki, andragogi, komunikologi, sociologi, socialni delavci, učitelji, gradbeniki in številni drugi. Mnogi s(m)o se udeležili usposabljanja (od nekajdnevnega, večmesečnega ali celo eno- in večletnega), na katerem s(m)o pridobivali potrebne veščine in znanja za izvajanje *coachinga*. Ob koncu s(m)o prejeli potrdilo o udeležbi, nekateri pa izpolnili tudi visoke kriterije za pridobitev mednarodnih certifikatov. Je vse to zadosten kazalnik *coacheve* usposobljenosti in etičnosti? Zagotovo ne.

Dejstvo je, da *coach* kot poklic, za katerega bi si lahko posameznik pridobil formalno izobrazbo, za zdaj še ne obstaja. Obstajata pa dve mednarodni združenji za *coaching*, kjer si *coachi* ob izpolnjevanju določenih pogojev (standardiziranih veščin, vedenj, dokazljivih izkušenj itd.) lahko pridobijo različne mednarodne akreditacije.

Enega od omenjenih združenj smo imeli nekaj časa tudi v Sloveniji; to je bil Evropski *coaching* inštitut (že nekaj časa Mednarodni **coaching inštitut**). »To je mednarodna neprofitna organizacija, ki skrbi za razvoj in podporo standardom delovanja in etičnim standardom *coachinga* ter za akreditiranje organizacij in posameznikov, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.«

S sedežem v Veliki Britaniji in članicami v 23 evropskih in v prav toliko državah z drugih celin od leta 1999 »deluje z namenom dvigovanja mednarodnega ugleda *coachinga*, povečevanja ozaveščenosti, spoštovanja in priznavanja *coachinga* kot poklica, transparentnega delovanja kot prepoznavno telo za zagotavljanje kakovosti in standardov,

spodbujanja najboljše prakse ter nudenja ugodnosti in dodanih vrednosti svojim članom« (www.europeancoachinginstitute.org).

ECI ponuja šest možnih akreditacij na področju *coachinga*:

- Akreditirani *coach* na delovnem mestu: WECI – Accredited at Work Coach
- Akreditirani *coach* praktik: PECI – Accredited Practitioner Coach
- Akreditirani *coach* v podjetju: CECI – Accredited Corporate Coach
- Akreditirani starejši *coach*: SECI – Accredited Senior Coach
- Akreditirani mojster *coach*: MECI – Accredited Master Coach
- Akreditirani *coach* družabnik: FECI – Accredited Fellow Coach

Druge organizacije je ameriško **Mednarodno združenje coachev ICF** (International Coach Federation), ki »je največji svetovni vir za poslovne in osebne *coache* in za tiste, ki iščejo *coacha*. ICF je neprofitno združenje posameznikov, ki ga sestavljajo profesionalci z vsega sveta, ki se ukvarjajo s poslovnim in osebnim *coachingom*.

ICF obstaja z namenom, da skozi programe in standarde, ki jih podpirajo individualni člani, *gradi, podpira in ohranja* integriteto *coachinga* kot poklica.« (International Coach Federation, 2008)

ICF ponuja tri akreditacije:

- **Pridruženi certificirani coach** – Associate Certified Coach (ACC),
- **Profesionalni certificirani coach** – Professional Certified Coach (PCC),
- **Mojster certificirani coach** – Master Certified Coach (MCC).

Etični kodeks ameriškega združenja *coachev* je preobsežen za namen tega članka, zato v nadaljevanju navajam samo njegove sestavne dele:

Prvi del: **ICF filozofija coachinga**

Drugi del: **ICF opredelitev coachinga**

Tretji del: **ICF standardi etičnega ravnanja**: takšnih standardov je 28, nanašajo se na:

- splošna načela profesionalnega ravnanja *coacha*,
- profesionalno ravnanje s klienti,
- profesionalno vedenje posameznika kot *coacha*,
- zaupnost/zasebnost,
- konflikt interesov.

Četrty del: **ICF zaobljuba etiki**

Podobno je pri Evropskem združenju *coachev*, ki verjame, da bodo profesionalni *coachi* pri svojem delu in življenju sledili najvišjim standardom. Temelj profesionalnih

¹⁷ Več o etiki, etičnem kodeksu in vrednotah pri *coachingu* v Sánchez, 2012a.

standardov Evropskega coaching inštituta so naslednje ključne vrednote:

1. integriteta,
2. poštenost,
3. jasnost, transparentnost,
4. odličnost,
5. skrb,
6. profesionalnost,
7. odgovornost.

Profesionalni standardi ECI (Evropski coaching inštitut, 2008) so tako rezultat uporabe temeljnih vrednot na področju življenja in dela, kjer ima združenje še posebno odgovornost. Kot *coachi* imajo odgovornost do svojih klientov, samih sebe in skupnosti *coachev* na splošno. Tako se ključne ECI-vrednote razprostirajo na naslednja področja odgovornosti:

- A) skrb za klienta,
- B) osebno profesionalno védenje,
- C) profesionalni odnosi.

PRILOŽNOSTI ZA UPORABO COACHINGA NA PODROČJU ŠOLSTVA

Čeprav je gotovo resnično, da je šolsko polje nekaj posebnega, tudi tu velja pravilo: da v življenju uporabljamo stvari do tiste mere, do katere jih dobro obvladamo. Priložnosti uporabe *coachinga* so zato tudi v šolskem prostoru skoraj neomejene; največ je odvisno od tistih, ki v *coachingu* vidijo ali pa ne vidijo priložnosti za izboljšanje učenja posameznikov in organizacij, za dvig učinkovitosti, za soočanje s spremembami. Ali kot pravi kitajski pregovor: »Povej mi, pa bom pozabil, pokaži mi, pa si bom morda zapomnil, vključi me, pa bom razumel.«

Vodje na področju šolstva, pa naj bodo to ravnatelj, vodje aktivov ali projektni vodje, lahko torej v primeru opremljenosti (kratke 2-urne tečaje globoko odsvetujem; priporočam najmanj 10-dnevno modularno usposabljanje s področja *coachinga*) z veččinami *coachinga* tega uporabljajo pri razvoju svojih zaposlenih, vodenju sestankov, vpeljevanju sprememb v svojih organizacijah oz. timih; pripravi, izvedbi in evalvaciji projektov. Priložnosti za uporabo individualnega in skupinskega *coachinga* je več kot dovolj.

Veščine moderiranja (ali skupinskega *coachinga*) so namreč stare toliko kot človeštvo, in le če so ljudje aktivno vključeni, bodo spremembe vzeli za svoje, saj jih bodo tudi soustvarjali. Koristi skupinskega *coachinga* – moderiranih srečanj (Sánchez, 2012b, priredila Sánchez, 2013) so vsaj tele:

1. Udeleženci sami aktivno soustvarjajo vsebino srečanja.
2. Rezultati srečanja zadevajo udeležence in lahko nanje pomembno vplivajo.
3. Udeleženci izmenjujejo dobro prakso, ideje in izkušnje s sodelavci in sodelavkami.
4. Modrost in moč skupine sta neprecenljivi.

5. Udeleženci si lahko zastavijo vprašanja, ki si jih še niso, nanje pa skupaj odgovorijo.

Moderirani proces (skupinski *coaching*), pri katerem udeleženci izražajo tudi svoja čustva, odnos do dogodkov, teme ali vprašanja (recimo KIVA), prinaša lahko tudi koristi: (Pavlik, Weiss, v: Middlebrooks, 2010;¹⁸ priredila K. E. Sánchez, 2012):

1. Udeleženci poučujejo in se učijo hkrati.
2. Udeleženci lahko v polnosti ter brez obsodb, odgovorov in vprašanj izrazijo ideje, skrbi in razmišljanja.
3. Aktivira občutke, izkušnje iz družbenega okolja in zaznave.
4. Omogoča strukturo, ki spodbuja razmišljanje in procesiranje idej.
5. Izvablja zavedanje o interakciji med družbenim okoljem, zaznavanjem in čustvi.
6. Daje številne odgovore in naslavlja sporno vprašanje z različnih vidikov.
7. Procesira sporno vprašanje na globlji ravni z osvetljevanjem povezav in idej.
8. Zaradi večjega zavedanja omogoča osebno spremembo in aktivnost.

Reesova (1998: 13) navaja naslednje koristi moderiranja (skupinskega *coachinga*, dodala Sánchez, 2013):

- Člani skupine so bolj motivirani, da podprejo sprejete odločitve.
- Prizadevanja skupine po navadi prinašajo boljše rezultate kot prizadevanja posameznikov.
- Maksimalno sodelovanje in vpletenost povečuje produktivnost.
- Menedžerji in vodje so sposobni črpati iz virov tistih, ki jih vodijo, kot sposobnost, ki je kritična za uspeh organizacije.
- Vsak je lahko vpliven in koristen in ljudje čutijo, da so bistveni del skupinskega truda.
- Organizacije se lahko prilagodijo in ustvarijo rezultate hitreje, ker ljudje bolj zaupajo sprejetim odločitvam.
- Odločitve se sprejemajo tam, kjer je treba opraviti kako delo.
- Ljudje spoznajo, da je odgovornost za uresničevanje odločitev pri vsakem od njih.
- Ustvarjajo se veščine za inoviranje, reševanje problemov in uresničevanje.
- Ljudi se spodbuja, da razmišljajo in delujejo za splošno dobro organizacije.
- Sprejemajo se zelo kakovostne odločitve.
- Za konstruktivno reševanje konfliktov in pojasnitev nerazumevanja je oblikovan forum.
- Negativni učinki so manj verjetni, recimo nizka stopnja morale, vpletenosti, zadrževanje informacij in tudi naravnost, v smislu *To ni moje delo* ali *Samo povejte mi, kaj naj naredim*.

¹⁸ Pavlik in Weiss sicer govorita o koristih procesa KIVA; z nekaj spremembami jih lahko prenesemo na moderirano srečanje.

Pravzaprav dileme o tem, ali *coaching* da ali ne na področju šolstva, sploh ne more biti. Tudi tu se spremembe dogajajo in neizbežno je, da se jim vsaj prilagajamo, še bolje je, da jih sami ustvarjamo in tako zmanjšamo stres pred njihovo neizogibnostjo.

Ne nazadnje ne moremo mimo dviga najrazličnejših kompetenc učiteljev za delo z otroki – otroci in mladi so danes drugačni, kot so bili, ko smo mi odraščali. Tudi njihova pričakovanja do nas in nas do njih ter tudi pričakovanja širše družbe do učiteljev in šolajočih so vedno večja. To seveda pomeni, da kot učitelji (tudi sama se vključim, saj še vedno delam kot izobraževalka odraslih in mladih) ne smemo in ne moremo zaspati na lovorikah, pač pa je nujna naša nenehna skrb za osebni in strokovni razvoj. Priložnosti ponuja tudi kolegialni *coaching* (Thorn et al., 2012), ki je bil prvotno razvit kot stroškovno učinkovita metoda *coachinga* za srednji menedžment, vodje z visokim potencialom ter vzhajajoče vodje.

Bistvo kolegialnega *coachinga* je, da oba udeleženca v procesu delujeta kot *coach* in klient hkrati. Njegove največje prednosti so, da temelji na osebnem razvojnem načrtu, da prenaša usposabljanje na delovno mesto, spodbuja prakso ozaveščanja, zmanjšuje osamljenost med vodji, vzpostavlja načela sodelovanja, gradi sodelovalno bazo znanja, spodbuja vodje, da dajejo in sprejemajo ideje; omogoča izmenjavo dobrih praks in pospešuje razvoj vodstvenih veščin. Kolegialni *coaching* v slovenski šolski prostor uspešno vpeljujeta dr. Zora Rutar Ilc in Brigita Žarkovič Adlešič z Zavoda RS za šolstvo, z zunanjo sodelavko Blanko Tacer.

Coaching, že več kot 20 let navzoč in dobro razvit v tujini, tudi v Sloveniji dobiva jasno opredeljene pojavne oblike in primere dobrih praks. Zato je nujno, da ga sprejmemo in vzamemo za svojega tudi na področju šolstva in se zanj temeljito izurimo.

ZA KONEC

Kot je dejal že utemeljitelj *coachinga* Timothy Gallwey, se je *coachinga* moč večinoma naučiti iz izkušenj. Zahteva

torej prakso in vadbo, saj je s tega stališča obrt, skupek veščin. Vendar pa to ni dovolj, da bi bili uspešni in učinkoviti *coachi*. Za to potrebujemo še najmanj eno sestavino – naravnost, ki jo pogrešam pri številnih kolegih, ki se imajo za *coache*. Mnogi od njih s potrdilom o opravljenem usposabljanju za *coache*¹⁹ namreč menijo, da so z razmahom *coachinga* v Sloveniji dobili svojo življenjsko priložnost. Zanje je *coaching* predvsem »vzporedni« poklic, možnost dodatnega zaslužka in priložnost, da se v nečem izkažejo. V tem ne vidim nič spornega, saj je »izkazati se«, biti koristen, samouresničiti se ena izmed temeljnih potreb človekovega bivanja. Vendar pa ne gre pozabiti, da je **bistvo *coachinga* v učenju in spremembi**. V spremembi vedenja, prepričanj, načina življenja, čustvovanja, razmišljanja in še in še. Marsikdo bi pomislil, da se v procesu *coachinga* spreminja in uči samo klient. A ni tako. *Coach*, ki se ne spreminja skupaj z njim, ki ne raste in se ne uči tudi sam, bo vedno ostal samo povprečen *coach*, *coach* obrtnik, pa čeprav obvlada vse temeljne veščine, nujne za *coaching*.

Če se postavimo na stran *coacha*, pri *coachingu* **ne gre samo za znati** (kaj znam, kaj obvladam, kaj zmorem) in **imeti** (kakšne certifikate imam, kakšne veščine sem si pridobil/-a), marveč tudi in predvsem za **biti** (kdo sem, kakšne so moje vrednote, v kaj verjamem). Tista bistvena sestavina ali lastnost vsakega dobrega *coacha*, ali bolje rečeno – njegova naravnost, **je *coacheva* usmerjenost v klienta kot celoto, v njegov razvoj**. Kot pravita Eric Parsloe in Monika Wray (Parsloe, Wray, 2000: zadnja stran uvoda), »je končni namen *coachinga* v tem, da pomagamo ljudem postati tisto, kar hočejo biti«. Pomembno je torej, da nam je resnično mar. Ali kot pravi moj prijatelj Gašper Hriberšek in kot sama, velikokrat na vsesplošno presenečenje svojih udeležencev in mnogih kolegov, ki prisegajo na znanja, potrdila in formalne kvalifikacije, ponavljam na svojih seminarjih: »Ni pomembno, koliko znaš, pomembno je, koliko ti je mar.« Če ti ni resnično mar, je vse drugo brez prave vrednosti. To pa je nekaj, česar se ni mogoče naučiti. Ali pač?

VIRI IN LITERATURA

- Andersen Karsten, Kurt (ur.). (2007). Izobraževanje odraslih v praksi. Priročnik za usposabljanje ADEC. Ljubljana: Glotta Nova.
- Bach, Richard (1994). Juan Salvador Gaviota. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Chapter excerpts from The Inner Game of Work (2008). Pridobljeno 11. 10. 2008 s http://www.theinnergame.com/html/IGW_ChapterExcerpts.html#.
- Clutterbuck, David (1991). Everyone needs a Mentor. 2nd Edition. London: Institute of Personnel and Development.

¹⁹ V Sloveniji kar nekaj institucij ponuja daljša (praviloma osemnajst do dvajsetdnevna) usposabljanja za *coache* (Glotta Nova Ljubljana, Sledi Žalec, NLP Inštitut), nekatere druge institucije pa krajša, nekajdnevna usposabljanja (Planet GV) s področja *coachinga* za specifične potrebe.

Colgrass, Michael (2006). *My Lessons with Kumi. How I Learned to Perform with Confidence in Life and Work*. Carmarthen, Carmarthenshire, United Kingdom: Crown House Publishing.

Čeč, Franc (2007). *Izvršni coaching*. Radeče: Inštitut za coaching.

Essom, Jackie (2003). *ICT Mentors. A Support skills resource for volunteers and programme co-ordinators in community and voluntary organisations*. NIACE.

Evropski coaching inštitut (2008). Pridobljeno 10. 10. 2008 s <http://www.europeancoachinginstitute.org>.

Findeisen, Dušana (2004). *Kompetence ali kultura izobraževalcev odraslih. To je zdaj vprašanje. 8. andragoški kolokvij. Izobraževanje in usposabljanje učiteljev v izobraževanju odraslih. Plenarni prispevek na konferenci*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije. Pridobljeno 11.10.2008 s http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2007/8_andragski_kolokvij.pdf.

Greene, Jane, Grant, M. Anthony (2003). *Solution Focused Coaching*. Harlow: Pearson Education Limited.

Grošelj, Boštjan (2008). *Coaching za razvijanje kompetenc vodenja*. Pridobljeno 25. 10. 2008 s <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=480>.

How to prepare for interview (2008). Pridobljeno 10. 10. 2008 s http://www.bcassesssment.bc.ca/pdf/about/careers/selection_june_2005/how_to_prepare_for_interview.pdf.

International Coach Federation (2008). Pridobljeno 11. 10. 2008 s <http://www.coachfederation.org/ICF/>.

Jarvis, Peter (1990). *International Dictionary Of Adult And Continuing Education*. London: Routledge.

Johnson, Spencer (2000). *Kje je moj sir?* Ljubljana: Založba Tuma.

Kaj je coaching (2008). Pridobljeno 29. 10. 2008 s <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1529>.

Klemenčič, Saša (2007). *Nevrolingvistično programiranje v sodobni obliki individualnega svetovalnega dela za učiteljev osebni, socialni in strokovni razvoj*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Ključne coaching kompetence (Core Coaching Competences) (2008). Pridobljeno 12. 10. 2009 s: <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Credentialing/Why+a+Credential/Competencies/>.

Knight, Sue (2002). *NLP AT WORK. Neuro Lingusitic Programming. The Difference that Makes a Difference in Business*. 2nd Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Longman Dictionary of Contemporary English (2008). Pridobljeno 11. 10. 2008 s <http://www.ldoceonline.com/>.

Luštrek, Zlata (2004). *NLP Poslovni coaching*. Pridobljeno 25. 10. 2008 iz <http://nlpcoach.si/Poslovni%20coaching.pdf>.

Middlebrooks, Anthony (2010): *Nurturing Critical Reflection and Perspective through the Kiva*. Newark: University of Delaware. <http://www2.ed.gov/about/inits/list/hispanic-initiative/kivaprocess.pdf>.

O'Connor, Joseph, Seymour, John (1996). *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje (NLP)*. Žalec: Sledi.

Parsloe, Eric (1992). *Coaching, Mentoring and Assessing, A Practical Guide to Developing Competence*. London: Kogan Page Ltd.

Parsloe, Eric, Wray Monika (2000). *Coaching and Mentoring. Practical Methods to Improve Learning*. London: Kogan Page.

Rees, Fran (1998): *The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

Rogers, Jenny (2004). *Coaching Skills. A handbook*. Maidenhead: Open University Press.

Sánchez, Karin Elena (2007a). *Mentorstvo in coaching v podjetju – 1. modul. Interno seminarsko gradivo*. Ljubljana: Glotta Nova.

- Sánchez, Karin Elena (2007b). Mentorstvo in coaching v podjetju_2.modul. Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: Glotta Nova.
- Sánchez, Karin Elena (2007c). NLP Poslovni praktik – 1. modul. Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: Glotta Nova.
- Sánchez, Karin Elena (2011). Pisati coaching skozi 3 prizme in kako se jim izogniti. HRM revija november 2011, letnik 9, št. 44, str. 15–19. Ljubljana: Planet GV.
- Sánchez, Karin Elena (2012a). Etični kodeks in vrednote pri coachingu. Etični kodeks za slovenske coache? HRM revija, november 2012, letnik 10, št. 50, str.: 10–15. Ljubljana: Planet GV.
- Sánchez, Karin Elena (2012b). Moderirano srečanje skozi prizmo dodane vrednosti za podjetje in udeležence. HRM revija, letnik 10, št. 49, str.: 15–21. Ljubljana: Planet GV.
- Self-directed learning (2008). Pridobljeno 11. 10. 2008 s <http://home.twcny.rr.com/hiemstra/sdlhdbk.html>.
- Skiffington, Suzanne, Zeus, Perry (2000). The Complete Guide to Coaching at Work. Sydney: The McGraw-Hill companies.
- Skiffington Suzanne, Zeus Perry (2003). Behavioral Coaching. How to build sustainable personal and organisational strength. Sydney: The McGraw-Hill companies.
- Stemberger Pegan, Jelica (2008). Coaching v poslovnem okolju. Pridobljeno 25. 10. 2008 s http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/5_coaching_v_poslovnem_okolju.pdf.
- Tavze, Miloš, ur. (2002). Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba Ljubljana.
- Thorn, Andrew, McLeod, Marilyn, Goldsmith, Marshall (2012): Peer Coaching Overview. Pridobljeno 6. 1. 2013 s: <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/articles/Peer-Coaching-Overview.pdf>.
- Turk, Dunja (26. 08. 2008). Coaching in trening nista eno in isto. Finance. Pridobljeno 14. 10. 2008 s <http://www.finance.si/221401>.
- Whitemore, John (2002). Coaching for Performance. GROWing People, Performance and Purpose. 3rd Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whiterspoon, Robert, White, P. Randall (1996). Executive coaching: A continuum of roles. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2, 124–133.
- Whittaker, Mike, Cartwright, Ann (2000). The Mentoring Manual. Aldershot, Hampshire, England: Gower.

POVZETEK

V prispevku obravnavam *coaching* kot samostojno metodo in ga razmejim od nekaterih sorodnih disciplin, s katerimi ga mnogi še vedno zamenjujejo. Predstavim različne opredelitve *coachinga*, pri čemer pa je vsem skupno, da je *coaching* usmerjen v učenje in spremembe posameznika in organizacij. Predstavljam tudi *coaching* formulo in model *coachinga*, ki *coaching* razloži na zelo preprost način. V nadaljevanju bralec izve, od kod *coaching* izhaja in kdo je njegov utemeljitelj ter kateri so njegovi najvidnejši predstavniki. Opišem tudi različne oblike, vrste *coachinga* ter področja, na katerih se *coaching* uporablja. Ker je *coaching* obrt in umetnost hkrati, bralec izve več o ključnih *coachevih* kompetencah, kot jih opredeljuje Mednarodno združenje coachev, ter o koristnih stanjih in načelih *coachinga*. Sledijo načini mednarodnih akreditacij *coachev* ter etični kodeks, katerim naj bi bili zavezani vsi kredibilni *coachi*. Prispevek zaokrožajo priložnosti za uporabo *coachinga* na področju šolstva.

Ključne besede: spremembe, učenje, učinkovitost, *coaching*, *coach*, klient, Mednarodno združenje coachev, Mednarodni coaching inštitut, *coaching* formula, viri, model *coachinga*, korenine in utemeljitelji *coachinga*, Timothy Gallwey, vrste, oblike in področja *coachinga*, mentorstvo, svetovanje, psihoterapija, trening, koristi, cilji in učinki *coachinga*, obrt in umetnost *coachinga*, *coaching* načela, ključne kompetence *coachinga*, *coaching* stanja, etični kodeks, akreditacija *coachev*.

ABSTRACT

The article deals with coaching as an independent method which is to be differentiated from other related disciplines, still many times mistaken for coaching. Different definitions of coaching are introduced, all having in common that coaching is aimed at learning and changes of an individual and organisations. The coaching formula and the coaching model are introduced, both explaining coaching in a very simple way. Further the reader finds out the coaching origins, its foundations and most prominent representatives. Different forms, sorts and fields of usage of coaching are introduced. Since coaching is a craft and an art at the same time the reader learns about key coaching competences as defined by the International Coach Federation, and useful coaching states and principles. Ways of international accreditations and ethical guidelines which should be obligatory for all credible coaches are introduced. The article ends with opportunities for the use of coaching in schools.

Key words: changes, learning, effectiveness, *coaching*, *coach*, client, International Coach Federation, International Coach Institute, *coaching* formula, resources, model of *coaching*, roots and pioneers of *coaching*, Timothy Gallwey, types and areas of coaching, mentoring, counselling, psychotherapy, training, benefits, goals and effects of *coaching*, craft and art of *coaching*, *coaching* principles, key competences of *coaching*, *coaching* states, code of ethics, accreditation of *coaches*.