



KONFEDERACIJA
SINDIKATOV JAVNEGA
SEKTORJA SLOVENIJE



SLOVENSKE AKADEMIJE
ZNANSTVI IN UMETNOSTI



INŠTITUT ZA PRODUKTIVNOST
PRODUKTIVNOST BREZ STRESA



SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO

Veščine coachinga za vodje

Projekt Z znanjem do zdravja
zaposlenih

GLOTTA

mOval
Center za novo znanje

mag. Bernarda Potočnik

junij 2014



Projekt *Z ZNANJEM DO ZDRAVJA ZAPOSLENIH* je na podlagi Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja na delovnem mestu v letu 2013 in 2014 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

0 Vsebina

1 VODENJE	3
1.1 Diagnostični test vodenja	3
1.2 Osnovne veščine in proces vodenja	4
2 KAJ JE COACHING?	5
2.1 Definicije coachinga	5
2.2 Temelji coachinga	6
2.3 Coaching je veščina in umetnost	7
2.4 Svetovalni model coachinga	8
2.5 Vodje – coachi svojim zaposlenim	9
3 KONCEPTI COACHINGA	10
3.1 Ustvarjanje zavezništva	10
3.2 Povratno sporočilo	11
3.3 Pohvala in priznanje	13
3.4 Postavljanje ciljev in načrtovanje	14
3.5. Dobro oblikovan cilj – S.M.A.R.T. CILJ	15
3.6 Učinkovita vprašanja	19
4 KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE	21
4.1 Strategija PRL: spremljanje, dober stik, nebesedno ter besedno vodenje	21
4.2 Kalibriranje	23
4.3 Aktivno poslušanje	25
5 ORODJA COACHINGA	27
5.1 Coaching formula	27
5.2 SCS	29
5.3 MODEL GROW	30
6. PRILOGE	33
6.1 Slovar pojmov	36
6.2 Bodite coach svojim zaposlenim	34
6.3 Ključne kompetence coacha	37
7. VIRI IN LITERATURA	42
8. VABILO K BRANJU	44

1 Vodenje

1.1 DIAGNOSTIČNI TEST VODENJA

Vodenje

Vzemite si nekaj sekund časa in pomislite na situacijo, ko ste bili zadovoljni s svojim vodenjem.

- Kdaj ste bili zadovoljni s seboj kot vodjo?
- Kje se je to vodenje dogajalo?
- Kaj je bilo tisto, kar vas je naredilo v tistem trenutku za dobrega vodjo?
- Kaj natančno ste takrat delali / storili?
- Katero lastnost dobrega vodenja ste takrat ponazorili (demonstrirali)?

Spoznali ste, kako ste samo z razmišljanjem o dobri izkušnji z vodenjem, postali polni pozitivnih virov. To se običajno zgodi, ko razmišljamo o trenutkih, dejanjih in stvareh, ki so bile uspešno izpeljane. Očitno je, da vi že imate vse lastnosti in veščine dobrega in uspešnega vodje.

Pomanjkljivo vodenje

Vzemite si nekaj sekund časa in pomislite na situacijo, ko niste vodili tako, kot bi si to želeli.

- Kdaj NISTE vodili?
- Kaj je tisto, česar NISTE delali/naredili v situaciji, ko niste vodili tako, ko bi si to želeli?
- Kaj je tisto, kar ste v tisti situaciji zatajili?
- Kateri del sebe NISTE v tisti situaciji izrazili?

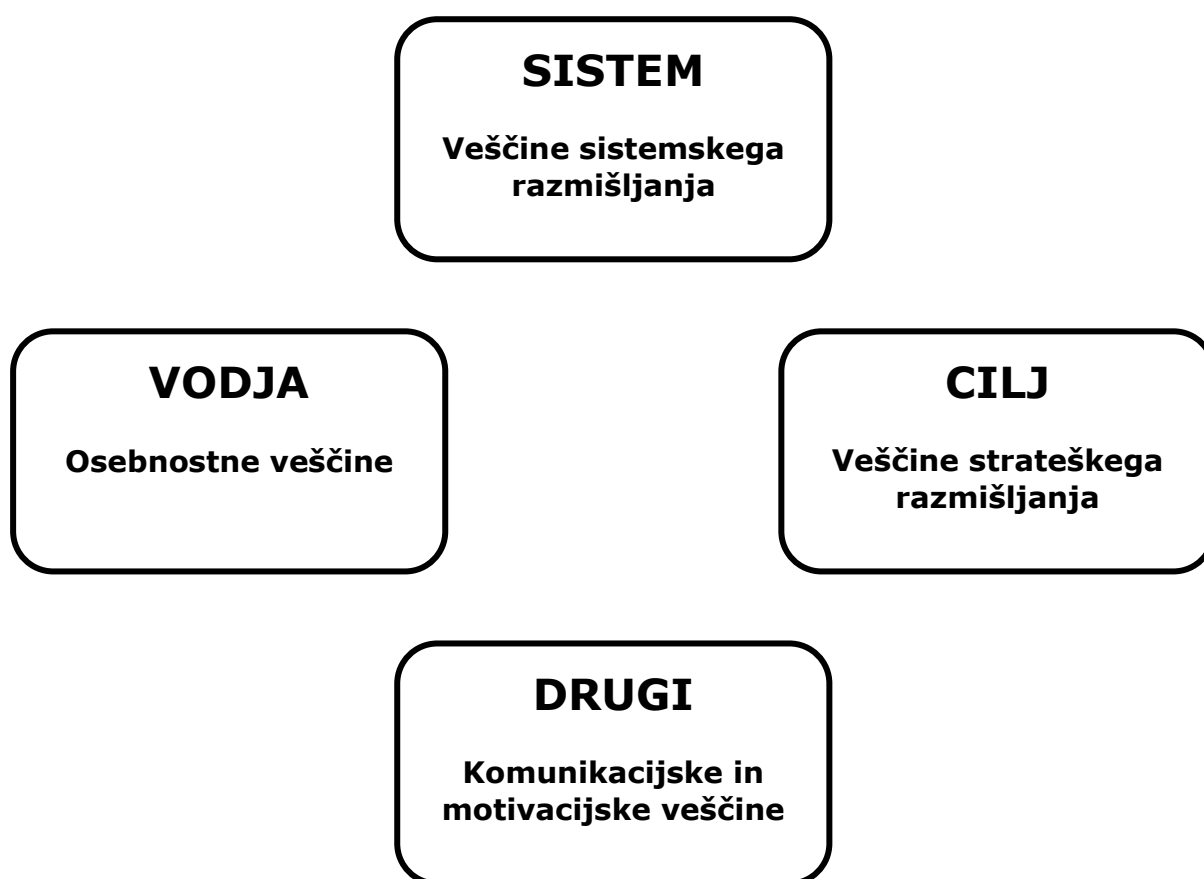
Vodje ne postanejo vodje le zaradi tega, ker imajo čarobno škatlico z orodji. Včasih je potrebno dovoliti sebi, da izrazimo vse dele naše osebnosti, ki lahko pripomorejo k boljšemu vodenju. Mogoče odkrijemo, da smo do nekaterih notranjih delov naše osebnosti nepravilni do sebe in ne dovolimo vsem delom, da se izrazijo enakopravno. Lahko ravno "ta del" naše osebnosti "manjka" v naši vlogi vodje.

Kontrola

Nekateri ljudje želijo imeti kontrolo nad drugimi, ker nimajo kontrole nad seboj. Njihovo prepričanje je, da se jim ne bo treba ukvarjati z lastnimi problemi, če jim uspe nadzorovati zunanji svet. Taki ljudje naj bi se naučili, kako biti v lastni družbi, sami s seboj in se pri tem dobro počutiti.

1.2 OSNOVNE VEŠČINE IN PROCES VODENJA

Struktura vodenja naj bi zajemala tako samega vodjo, kot tudi vse druge elemente vključene v proces vodenja, kot so sistem v katerem se vodenje dogaja, cilji, ki naj bi se z učinkovitim vodenjem dosegli in druge udeležene v vodenju. Za vsak, zgoraj omenjeni element vodenja, potrebujemo drugačne veščine, kot je razvidno iz priloženega grafa.



Slika 1: Osnovne veščine in proces vodenja

2 Kaj je coaching?

2.1 DEFINICIJE COACHINGA

Beseda *coach* v angleškem jeziku pomeni kočija, potniški vagon, poštni voz, avtobus in tudi inštruktor in trener. Pravzaprav lahko z vsemi pomeni, ki jih ta beseda opisuje, metaforično izrazimo, da *coach* v resnici pomeni »**nekoga pripeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti**« (Witherspoon in White 1996, str. 124).

Mednarodna zveza coachev (International Coach Federation – ICF) opredeljuje profesionalni coaching kot »nenehen proces, ki ljudem pomaga doseči izjemne rezultate v življenju, karieri, podjetjih in organizacijah. Skozi proces *coachinga* posamezniki poglobijo svojo **sposobnost** za učenje, povečajo svojo uspešnost in poglobijo kakovost svojega življenja«.

Ford (1992) meni, da coaching pomaga upravljati z odnosi, izboljšati samozavedanje osebnega vpliva in osvoboditi človeka od togih načinov dožemanja drugih in njihovih težav.

Skiffington in Zeus (2003) pravita, da je coaching v bistvu pogovor, ki poteka v produktivnem, v cilje orientiranem kontekstu. Coaching omogoči posameznikom dostop do njihovega znanja. Morda se o čem nikoli niso vprašali, imajo pa odgovor. Whitmore (1997) coaching razume kot proces opolnomočenja, ki posamezniku pomaga osvoboditi lastne potenciale za dosego večje uspešnosti. Coaching torej omogoča učenje namesto poučevanja (Whitmore, 2002).

Izraz coaching v slovenščini še nima prevoda, ki bi ustrezal pomenu, ki ga ta beseda opredeljuje. Eden od poskusov ustreznega poimenovanja coachinga v slovenščini je *svetovalno mentorstvo* (Klemenčič, 2007), saj gre pri tej metodi za izrazito nedirektivno svetovanje, kar pomeni, da svetovalec ne daje nobenih nasvetov ali sugestij, temveč pomaga stranki, da sama najde odgovore, pri čemer jo usmerja in spremlja kot mentor – v tem primeru ni potrebno, da je ta strokovnjak na obravnavanem vsebinskem področju.

Coaching se je v Sloveniji uveljavil predvsem v poslovnem svetu, v marsikaterem podjetju imajo zaposleni na voljo coache (predvsem management), še bolj pa so razširjena usposabljanja za razvijanje veščin coachinga pri vodenju in vse pogosteje tudi pri poučevanju. Poskus posloveniti izraz coaching se je pojavil tudi na tem področju: prof. dr. Ana Krajnc (Andragoška spoznanja, 2008) ga je poimenovala *učno krmiljenje*.

Prav tako pa se pojavlja tudi slovenjenje izraza s slovenskim načinoma zapisca in/ali slovensko pripono *kovčing* oz. *kovčanje*. Nobeden od teh poskusov se zaenkrat še ni uveljavil v splošni jezikovni rabi, zato smo se za letošnje leto odločili uporabljati izraz v izvorni obliki.

2.2 TEMELJI COACHINGA

Utemeljitelj coachinga je W. Timothy Gallwey, ki je v sedemdesetih letih napisal knjigo »Notranja igra tenisa«. Gallwey je opazil, da so se igralci tenisa popravljali sami, ko jih je treniral tako, da jim je zastavljal odprta vprašanja, namesto da bi popravljali 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 zelenega rezultata, je bil bolj uspešen.

Sporočilo v knjigah »Notranja igra tenisa«, »Notranja igra golfa«, »Notranja igra smučanja« in »Notranja igra dela« je podobno: za obvladovanje neke spretnosti in zadovoljstvo je treba biti pozoren na »notranjo igro«, ki se odvija v glavi igralca.

Knjige Gallweya so postale uspešnice. Izhajale so v času (glej poglavje Viri in literatura), ko se je začelo uveljavljati psihološko razumevanje bolj optimističnega modela človeštva, kot so dotlej razlagali behavioristi, da ljudje pridemo na svet kot prazne posode, v katere je treba vso vsebino na novo vlit. Sodobno psihološko razumevanja človeka govori o tem, da smo ljudje, ko pridemo na svet, bolj podobni želodu, ki vsebuje vse potencialne za to, da postane čudovit hrast. Za rast potrebujemo nego, spodbudo in svetlobo, po kateri segamo, toda esenca hrasta je v nas vse od rojstva.

In če ohranimo analogijo z želodom, je bistvo coachinga po Gallweyu osvoboditi potencialne, ki so v človeku, torej njegovo esenco hrasta, da bi izboljšali svojo lastno uspešnost in postali to, kar smo lahko. Coaching dosedanjo prakso učenja postavlja na glavo, namesto poučevanja nudi ljudem podporo, da se učijo.

Gallwey je demonstriral, da je načela »notranje igre« mogoče uporabljati v skoraj vsaki situaciji. Zato ni presenečenje, da je kmalu pričel bolj nagovarjati vodje podjetij v Ameriki kot športno občinstvo. Skozi dolgoletne izkušnje uporabe coachinga v poslovnem svetu se je coaching razvijal in prilagodil poslovnemu okolju. Uveljavila so se različna področja coachinga, coaching za vodstvene kadre, poslovni coaching, timski coaching, karierni coaching.

V podjetjih so coaching začeli uporabljati pri razvoju kadrov, pri strokovnem razvoju in razvoju organizacijske kulture podjetja. V ospredje pa je prav tako stopil pomen individualnega coachinga.

Edinstvena značilnost coachinga je dejstvo, da coachu ni treba veliko vedeti o »zunanji igri«, in sicer kako igrati tenis, kako smučati, kako voditi podjetje ali pa kako živeti življenje nekoga drugega. Vendar pa mora nekaj vedeti o tem, kako delujejo možgani oz. kako se igra »notranja igra«.

2.3 COACHING JE VEŠČINA IN UMETNOST

Veščina coachinga se nanaša na praktične spretnosti, ki jih potrebujemo, da si lahko predstavljamo možnost, da dosežemo želeni cilj. Če ne vemo, da je mogoče doseči nek cilj, si ga tudi ne moremo predstavljati.

Orodja, ki so potrebna za dober coaching, vsebujejo strategije, tehnike, modele in koncepte, ki jih lahko strnemo v naslednjih alinejah:

- specifične komunikacijske veščine (npr. spremljanje, dober stik, kalibriranje, členjenje itd.),
- jezikovno zavedanje,
- zavedanje strukture,
- metaznanje o postavljanju vprašanj.

Umetnost coachinga se nanaša na ustvarjalni del coachinga, ki zahteva odprtost in uporabo intuicije, da zastavimo pravo vprašanje ob pravem času. Da pa smo lahko odprti in ustvarjalni, je pomembno, da smo kot coachi v primernem stanju.

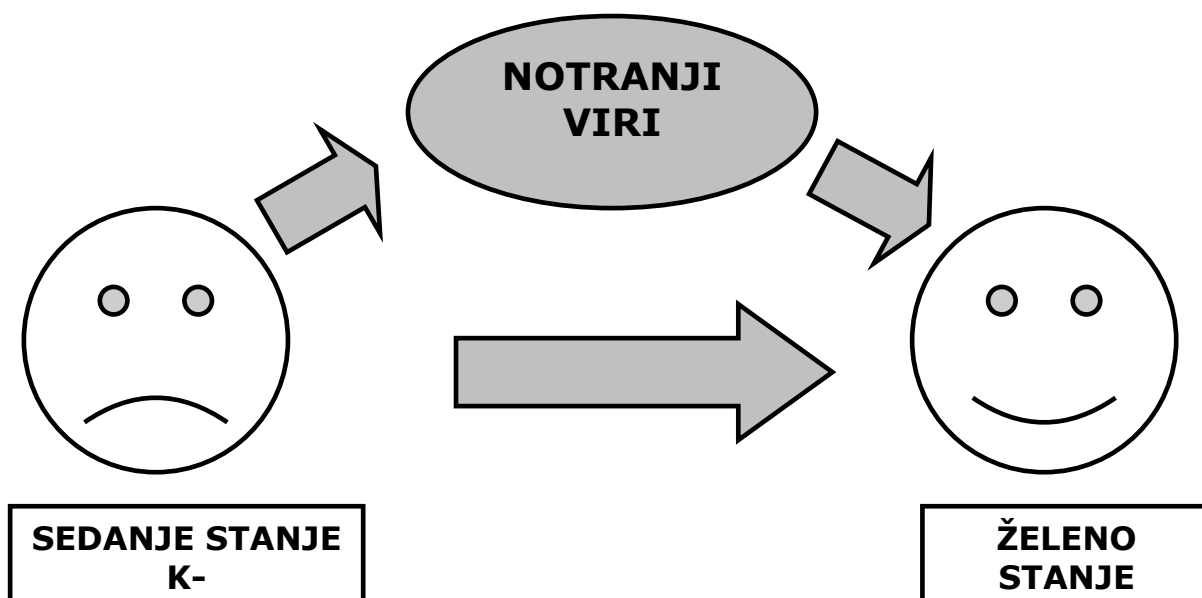
Naslednja stanja so izjemno koristna za učinkovit coaching:

- biti radoveden,
- biti prisoten,
- dati prostor.

2.4 SVETOVALNI MODEL COACHINGA

Svetovalni model coachinga temelji na izhodišču, da gre pri spremembi, ki jo želimo narediti, za prehod iz sedanjega stanja v želeno stanje. Naše vedenje, misli, občutja so v sedanjem stanju drugačni kot v želenem stanju, običajno manj zadovoljujoči in za nas predstavljajo **K-** stanje. Za premik iz enega stanja v drugega potrebujemo notranje vire moči.

Coach stranki pomaga raziskati sedanje in želeno stanje v prihodnosti. Stranko pelje iz stanja, »kjer je sedaj«, v stanje, »kjer želi biti« – ko bo imela več možnosti izbire in več virov za učinkovito delovanje.



Slika 2: Svetovalni model coachinga

Vsi se gibljemo k čemu: želimo se premakniti k čemu boljšemu, učinkovitejšemu, prijetnejšemu. In za vsakega posameznika premik pomeni nekaj drugega.

2.5 VODJE – COACHI SVOJIM ZAPOSLENIM

Pod coachingom za vodje je mišljeno predvsem uvajanje le-tega v organizacijsko strukturo, tako da se vodje usposobi za uporabo veščin coachinga. S pomočjo teh veščin vodje spodbujajo rast svojih sodelavcev ter doseganje večje samostojnosti in učinkovitosti pri delu.

Uporaba veščin coachinga ob opravljanju drugih delovnih procesov, zlasti vodenja, je popolnoma svojevrstna prednost za vodjo, oddelek, podjetje. Proces coachinga je v osnovi namreč osredotočen na posameznika/stranko, v ospredju so njegove želje, potrebe in cilji. Uvajanje coachinga v podjetje pa ima za sabo še kopico drugih ciljev – izboljšanje komunikacije v timu, vzpostavljanje ustvarjalnega vzdušja, premostitev medosebnih konfliktov, razvijanje skupne vizije, motiviranje, uspešen sistem delitve delovnih nalog, nagrajevanja, itd. Tako ima coach kot vodja za razliko od profesionalnega coacha v samem procesu coachinga tudi neke lastne interese, čemur se deloma prilagodi tudi uporaba coaching orodij.

Orodja coachinga, ki jih uporabljajo vodje coachi, sicer ostajajo ista kot pri profesionalnem coachingu in tudi pridobljene veščine in kompetence sledijo modelu poklicnega coacha, glavne razlike se pojavljajo v uporabi rezultatov coachinga, ki tu lahko koristijo tako posamezniku/stranki, posredno ali neposredno pa tudi delovnemu timu in rezultatom delovnega procesa.

Vodja, ki svoje zaposlene pozna bolje, kot poklicni coach pozna svojo stranko, lahko s spodbujanjem virov lastnega tima in opolnomočenjem posameznikov v njem, ustvarja in uspešno koordinira dinamiko dela ter zagotavlja optimalno doseganje zastavljenih ciljev. Kot se navadno izkaže, je navadno že samo postavljanje pravih ciljev pol recepta za uspeh – veščine coachinga vodjam tu lahko zagotovo pomagajo, saj coaching vodjo opremi z orodji učinkovitega načrtovanja in spremljanja doseganja ciljev, kar pa je ključni dejavnik vsakega napredka v podjetju.

3 Koncepti coachinga

3.1 USTVARJANJE ZAVEZNIŠTVA

Soustvarjanje odnosa v procesu coachinga ali »ustvarjanje zavezništva« vsebuje »dajanje in sprejemanje«. Na uspeh coachinga vpliva zaposleni in tudi coach. Ker so stranke strokovnjaki za svoja življenja, mora informacija o tem, kaj bo učinkovalo, priti od njih. Pogosto gre za proces »poskusov in napak«, v katerem coach in tudi stranka odkrivata, kaj je najbolj učinkovito. V praksi to pomeni, da stranka neprestano oblikuje odnos, vnaša spremembe, izraža svoje želje ali celo spreminja osnovno strukturo coachinga.

Čeprav nekatere vidike coachinga, ki se verjetno ne bodo spreminjali, opredelimo na začetku procesa, pa je odnos med stranko in coachem dinamičen in spremenljiv proces. Kar je delovalo v preteklosti, mogoče ne bo delovalo v trenutni situaciji. Vprašanje je, kako bosta skupaj odkrila in oblikovala novo strategijo, ki bo stranki omogočila, da bo naredila korak naprej, in kako coaching lahko najbolje pomaga stranki v tej novi situaciji. Soustvarjanje odnosa je nenehen proces. Vsako srečanje/pogovor je nov prispevek k ustvarjanju medsebojnega odnosa. Coach in stranka skupaj vrednotita in prilagajata svoje ravnanje procesu ter opazujeta, kako to, kar počneta, vpliva na napredovanje stranke. Občasno je koristno, da ovrednotimo dotedanji proces in ugotovimo, kaj deluje in kaj bi lahko spremenili, da bi coaching postal bolj učinkovit.

Ena od koristnih pridobitev soustvarjanja odnosa s coachem v procesu coachinga je tudi ta, da stranke pričnejo aktivno ustvarjati tudi druge odnose v svojem življenju. Ko vadijo izražanje svojih želja in pričakovanj, spoznavajo, kaj pri njih deluje in kaj ne deluje pri drugih, zato njihovi odnosi postanejo tesnejši in bogatejši. Stranke na osnovi svojega uspeha v odnosu s »coachem« tudi v odnosu z drugimi pomembnimi ljudmi v svojem življenju gradijo odnos, kakršnega si želijo.

Vprašanja za soustvarjanje odnosa v procesu coachinga:

Na začetku:

- *Kako želite, da sem vam na voljo kot vaš coach?*
- *Povejte, kaj vas motivira, da pričnete delovati?*
- *Kakšno pomoč potrebujete, da se hitreje približate svojim ciljem?*
- *Ali želite, da preverim, ali boste to zares naredili?*

Med procesom:

- *Kaj deluje?*
- *Kaj bi lahko spremenili?*

3.2 POVRATNO SPOROČILO

Povratno sporočilo je način učenja; brez njega se ne bi nikoli ničesar naučili. Ko smo se kot otroci učili hoditi, smo sprejeli vsakršno povratno sporočilo, ne da bi ob tem mislili na neuspeh ali zadrego. Kot odrasli pa pogosto mislimo, da moramo vse znati in biti sposobni nekaj storiti, takoj ko to prvič preizkusimo. Prav zato je pri podajanju povratnega sporočila potrebna tankočutnost, dober stik, veščine kalibriranja in ustrezna uporaba jezikovnih vzorcev. Na ta način lahko stranka to sporočilo zares sprejme in uporabi kot izhodišče in spodbudo za doseganje boljših rezultatov v prihodnje.

Kaj je učinkovito povratno sporočilo?

Učinkovito povratno sporočilo je informacija, ki:

- jo stranka lahko sprejme, ne da bi se pričela braniti,
- prispeva k sodelovanju in vodi k spremembi,
- ohranja odnos odprt in nedotaknjen,
- je usmerjeno k učenju in prispeva k učinkoviti komunikaciji.

Kako lahko podamo učinkovito povratno sporočilo?

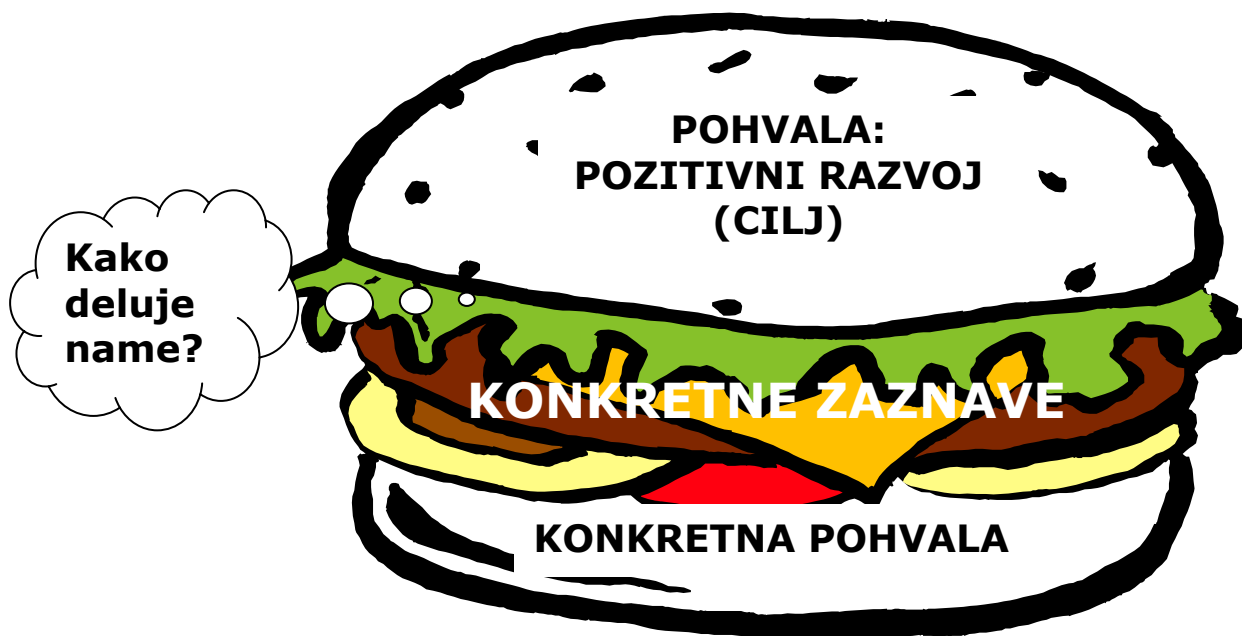
V procesu coachinga obstajajo različne oblike povratnega sporočila. Coach si lahko pomaga:

- S POVRATNIM SPOROČILOM BREZ VREDNOTENJA
»Pri vas opažam ...«
- S POVRATNIM SPOROČILOM Z VREDNOTENJEM
»Zaznal sem, da ...«
»Name to deluje tako, da ...«
»Učinek vaših besed name je ...«

Eden od načinov podajanja povratnega sporočila, ki ga lahko uporabi coach, pa je tudi povratno sporočilo v obliki »sendviča«. Sestavljeno je iz treh delov in odtod tudi ime. Vrhnji in spodnji del temeljita na pohvali, v sredini pa podamo konstruktivne predloge in svoja opažanja, ki so podprta s konkretnimi primeri:

- Pohvala: specifično, pozitivno povratno sporočilo, ki govori o dobrih straneh in je podprto s konkretnimi primeri.
- Konkretna zaznava: specifično povratno sporočilo, podprto s konkretnimi primeri. (Če se odločimo za povratno sporočilo z vrednotenjem, dodamo, kako to deluje na nas.)
- Pohvala: splošni vtis in pozitivne smernice za razvoj (v smeri proti cilju).

Prejemnik se za povratno sporočilo zahvali, ne da bi ga komentiral ali pojasnjeval, vsaj ne takoj. Ni pa nujno, seveda, da povratno sporočilo tudi sprejme. Preden damo stranki povratno sporočilo, je dobro, da pojasnimo, kakšne so zakonitosti povratnega sporočila, in jo tudi poprosimo, da naše povratno sporočilo sprejme kot iztočnico za učenje brez (takojšnjega) komentarja.



Slika 4: Povratno sporočilo »sendvič«

Če želimo, da je povratno sporočilo za stranko kar najbolj koristno, je pomembno, da upoštevamo naslednje smernice:

- pozitivno,
- specifično,
- takoj,
- iskreno,
- sporočila v 1. osebi ednine (t. i. sporočila na jaz),
- poudarimo, da gre za subjektivni pogled,
- 7+/-2 informaciji,
- usmerjeno k učenju.

Zakaj dajemo povratno sporočilo?

Pri ustvarjanju in ohranjanju motivacije je pomembno, da stranki pomagamo učiti se iz osnovni pogojev za uspešen proces coachinga. Natančno, pravočasno in iskreno povratno sporočilo, ki lahko prispeva k spremembi, je zato ena od temeljnih veščin dobrega coacha.

3.3 POHVALA IN PRIZNANJE

Priznanje se zelo razlikuje od pohvale. Temeljna razlika je v tem, da pohvala navaja sodelavce, da iščejo potrditev pri vodji, kar ne koristi niti vodji, niti njim. Če sodelavci počnejo stvari za to, da dobijo potrditev vodje, zgrešimo temeljno vodilo vodje coacha, ki je krepitev avtonomnosti zaposlenih. Priznanje pa je bolj kot na vodjo osredinjeno na ozaveščanje lastnih vrtilin in sposobnosti pri sodelavcih. Tako se priznanje nanaša na nekaj, kar sodelavci zlahka prepoznajo kot resnično in je predvsem zanje vir samozavesti in moči za uspešno delovanje.

Predstavlajte si za trenutek, da je vaša sodelavec uspešno končal nalogo, ki je zanj predstavljala velik izziv. Kako se odzovete?

»Ponosen sem na vas!«

Ali rečete:

»Gotovo je to zahtevalo veliko zavzetosti od vas.«

Pri pohvali gre za odobravanje vodje coacha, medtem ko gre pri priznanju za sodelavca in njegov lastni dosežek.

Nekaj primerov pohvale:

- Navdušena sem nad vašim dosežkom.
- To ste dobro opravili.
- Postali ste mojster v doseganju ciljev.

Nekaj primerov priznanja:

- Kdo ste, ko vam uspeva dosegati vaše cilje?
- Spomnite se, kakšen je bil vaš začetek in poglejte, kje ste sedaj.
- Za vas je bil gotovo zelo velik korak, da ste pri delu naredili to spremembo.

Temeljno pravilo pri izražanju priznanja je, da se osredinjamo na sodelavca in se izogibamo »JAZ« stavkov.

Vprašanja za izražanje priznanja:

- *Kaj je prispevalo k temu, da vam je to uspelo narediti?*
- *Kaj vam vaš dosežek pove o vas?*
- *Kaj sedaj, ko vam je to uspelo doseči, verjamete o sebi?*

3.4 POSTAVLJANJE CILJEV IN NAČRTOVANJE

Znano je, da če se osredinjamo na nekaj, potem to »nekaj« lažje, hitreje in bolj pogosto zaznavamo. Ali se vam je že zgodilo, da naenkrat vidite na cesti veliko več avtomobilov znamke Volvo le zaradi tega, ker je vaš prijatelj ravnokar kupil novi Volvo V40? Zgodi se lahko celo, da to »nekaj« dobimo v večjih količinah, kakovosti in pogostnosti. To načelo deluje ne glede na to, ali se osredinjamo na pozitivne, nevtralne ali negativne stvari, dejstva, lastnosti ...

Načina razmišljanja sta torej dva:

- USMERJENOST K CILJU ali
- RAZMIŠLJANJE O PROBLEMU.

Ko se osredinjamo na probleme, obstaja velika verjetnost, da jih bomo bolj pogosto našli in da jih bomo posledično tudi bolj pogosto imeli. In to veliko lažje v primerjavi s tistimi, ki jih ne iščejo oz. niso osredinjeni nanje. Veliko ljudi se izgubi v labirintu problemov, iščejo preteklost, pomen oz. vrednost in posledice problemov, iščejo krivce in se vrtijo v začaranem krogu.

Usmerjenost k cilju pa opusti vprašanje »Kaj je narobe?« in se usmeri v vprašanje »Kaj želim?« Oblikovati lastne cilje pomeni prevzeti odgovornost za svoje življenje in imeti svoj lasten namen, namesto da dopuščamo drugim, da postavljajo cilje namesto nas – za nas. Vsi uspešni ljudje imajo cilje. O ciljih nekateri pravijo, da so »sanje z nogami« – gredo kamor koli.

Coaching pomaga ljudem, da razčlenijo, kaj želijo – oblikujejo, razjasnijo in konkretizirajo svoje želje. Posameznike spodbuja, da razvijejo in uporabijo svoje lastne vire z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Že majhna sprememba lahko pripelje do velikih sprememb. Življenje je namreč niz manjših odločitev. Vsaka od njih se zdi nepomembna. Seštevek vseh pa je pomemben. In prav zato je pomembna vsaka najmanjša odločitev.

Če in ko želimo priti do končnega cilja, potrebujemo več manjših ciljev, ki ustvarijo naše končno potovanje.

Zato oblikujemo dva cilja:

- CILJ REZULTATA/IZIDA (končni cilj, kamor želimo priti) in
- CILJ® PROCESA.

Ko oblikujemo cilj, sledimo načelom dobro oblikovanega cilja po **modelu S.M.A.R.T. CILJA.**

Angleške kratice modela so iztočnice za pravila, ki jih je dobro upoštevati pri oblikovanju cilja, ki v praksi deluje.

3.5 DOBRO OBLIKOVAN CILJ – S.M.A.R.T.

- S** = **Specifičen, konkreten**
(Čutno specifičen po VAKOG-u.)
- = **»Samosprožilni«**
(Ali ga lahko sami sprožimo ali nadziramo?)
- = **Simple (enostaven)**
(Ali je cilj oblikovan enostavno?)
- M** = **Merljiv**
(Kako vemo, da smo dosegli cilj?)
- A** = **As if now (Kot bi se dogajalo zdaj)**
(Ali je cilj izražen v sedanjosti?)
- = **Ambiciozen**
(Kako velika je naša motivacija za doseg cilja?)
- R** = **Realističen**
(Ali cilj leži v območju »možnega«?)
- T** = **»Totalno« pozitiven in ekološki**
(Ali je cilj oblikovan pozitivno, tj. brez nikalnic in brez primerjave? Kakšne posledice bi nastale v našem življenju in v odnosu z drugimi ljudmi, če dosežemo svoj cilj.)

SEDEM PRAVIL ZA OBLIKOVANJE CILJA

1. CILJE IZRAŽAMO POZITIVNO

Pogosto ljudje vedo, kaj je v njihovem življenju narobe in od česa želijo iti stran. Natančno znajo pojasniti, česa nočejo. Veliko večji izziv pa je lahko izraziti, kaj je tisto, kar želimo. Zato je pomembno, da cilje oblikujemo pozitivno – povemo, kaj želimo namesto česa si ne želimo oz. čemu se želimo izogniti.

Posebno pomembno je pozitivno oblikovanje cilja pri oblikovanju cilja rezultata/izida, da nam omogoči premik k nečemu.

Vprašanja za oblikovanje pozitivnega cilja:

- *Kaj želite?*
- *Kaj želite namesto tega?*
- *Kaj bi raje imeli?*

2. CILJE OBLIKUJEMO KONKRETNO

Pomembno je, da cilj rezultata izrazimo čim bolj konkretno. Za nekatere, oprijemljive cilje je enostavno (*hišo, nov avto, nov računalnik ...*). Za abstraktne cilje, npr. *več samozavesti, odločnost, boljši odnos*, je konkretizacija cilja včasih bolj izmuzljiva. Takrat poiščemo dejstva oz. dokaze, ki nam bodo pokazali, da smo cilj dosegli.

Če je cilj »več samozavesti« lahko določimo dejstva: 15-minutni pogovor s šefom brez rdečice, potenja in neprespene noči pred pogovorom. Pri abstraktnih ciljnih ni treba iskati konkretnosti. Dovolj je konkretizirati, kaj želimo videti, slišati in občutiti – poiskati dejstva, ki nam bodo povedala, da smo cilj res dosegli. (Npr. na pogovoru s šefom se počutim popolnoma sproščeno.)

Bližji je cilj, bolj konkretni smo lahko. Lahko pojasnimo: kdaj, kje, s kom bomo cilj dosegli. Pri dolgoročnih ciljnih je konkretnost cilja manj jasna. Vedno pa je pomembno določiti časovni okvir.

Vprašanja za oblikovanje konkretnega cilja:

- *Kaj konkretno želite?*
- *Lahko to opišete bolj natančno?*
- *Kaj natančno boste videli, slišali ali občutili, ko ga boste dosegli?*
- *Koliko časa potrebujete, da cilj dosežete?*
- *Kdaj želite ta cilj doseči?*

3. DOLOČIMO, KAKO BOMO PREPOZNALI DOKAZE IN POVRATNO INFORMACIJO ZA DOSEŽEK

Ko želimo stranki pomagati oblikovati njen cilj, je pomembno, da ji z vprašanji pomagamo, da razmišlja o povratni informaciji. Povratna informacija nam kaže, ali sledimo končnemu cilju. Še posebno je povratna informacija pomembna pri dolgoročno oblikovanih ciljih.

Vprašanja za prepoznavanje dokazov in povratne informacije:

- *Kako boste vedeli, da ste cilj dosegli?*
- *Kakšne mejnike boste oblikovali na tej poti?*
- *Kako boste vedeli, da sledite cilju?*
- *Kako pogosto boste preverjali, da resnično sledite/ste usmerjeni k cilju?*

PREPOZNAME SVOJE VIRE

V procesu doseganja ciljev potrebujemo različne vire, ki so lahko:

- objekti (knjige, tehnološka oprema, svetovni splet, CD ... z informacijami, ki jih potrebujemo),
- ljudje (prijatelji, znanci, družina, sodelavci ...),
- čas,
- modeli, po katerih se lahko zgledujemo (osebe, ki so že dosegle cilj, ki ga želimo doseči, fiktivni junaki iz filmov, stripov in knjig, ki so nam lahko za zgled),
- osebne sposobnosti in kvalitete (ki jih imamo ali potrebujemo, da dosežemo svoj cilj).

Vprašanja za prepoznavanje in urejanje virov:

- *Kakšne vire potrebujete, da dosežete cilj?*
- *Kakšne vire že imate?*
- *Kje boste našli vire, ki jih potrebujete?*

4. SMO PROAKTIVNI

Biti proaktiven pomeni iti v akcijo, vzeti stvari v svoje roke, namesto da se odzivamo na tisto, kar zahtevajo od nas ali delajo drugi ljudje.

Obstajata dva načina, kako govorimo o tem, kar počenjamo, in kako uporabljamo besede, ki zrcalijo naše mišljenje: tvorni in trpni.

Pozorno poslušajmo, ali stranka uporablja tvorni (»Pripravim vso potrebno dokumentacijo«) ali trpni glagolski način (»Vsa potrebna dokumentacija je pripravljena«) in spodbujajmo stranko, da o cilju razmišlja proaktivno.

Vprašanja za samosprožilnost cilja:

- *Kako je ta cilj pod vašo kontrolo?*
- *Kaj nameravate storiti?*
- *Kaj boste delali/naredili, da boste cilj dosegli?*
- *Kako lahko pritegnete druge ljudi v vaši bližini, da bodo želeli pomagati?*

5. POZORNI SMO NA DOLGOROČNE/ŠIRŠE POSLEDICE

Vsaka akcija, vsako dejanje ima vpliv na širši sistem, v katerem živimo. Vsak cilj, ki mu sledimo, bo imel posledice za nas in za druge ljudi. Pomembno je, da to upoštevamo. Kadar zanemarimo ta vidik, se nam lahko zgodi, da »bojkotiramo« sami sebe pri uresničevanju cilja in ga preprosto ne dosežemo.

Vprašanja za oblikovanje ekološkega cilja:

- *Je cilj vredno doseči?*
- *Vas bo to pripeljalo do večje sreče/večjega zadovoljstva?*
- *Bo vaše življenje bolj uravnoteženo, ko dosežete cilj?*
- *Bodo vaši bližnji (pomembne osebe v vašem življenju) zaradi tega prizadeti?*
- *Bodo imeli od tega koristi tudi oni?*
- *Kakšna je cena v času, denarju in priložnosti?*
- *Kaj boste morali opustiti?*
- *Kako bo doseganje cilja vplivalo/kakšen vpliv bo doseganje cilja imelo na različne vidike vašega življenja (odnose, zabavo, kariero, zdravje ...)?*
- *Kaj je v sedanjih okoliščinah pomembno in boste morda morali pustiti za seboj?*

Pri vprašanjih za preverjanje okoliščin glede na to, kakšne so širše posledice uresničitve našega cilja lahko sledimo tudi modelu kartezičnih koordinat:

- *Kaj bi se zgodilo, če bi uresničili svoj cilj?*
- *Kaj bi se zgodilo, če ne bi uresničili svojega cilja?*
- *Kaj se ne bi zgodilo, če bi uresničili svoj cilj?*
- *Kaj se ne bi zgodilo, če ne bi uresničili svojega cilja?*

6. IZDELAMO AKCIJSKI NAČRT

Z akcijskim načrtom razdelimo cilj v manjše korake, ki postanejo zemljevid našega potovanja. Cilj postane obvladljiv, saj si tako lažje predstavljamo, da vsak manjši korak lahko dosežemo.

3.6 UČINKOVITA VPRAŠANJA

Eno od najbolj značilnih in pomembnih orodij coacha je njegova veščina postavljanja vprašanj. Obstaja seveda veliko vrst vprašanj, vendar niso vsa primerna za coaching. Naslednje razlike in primeri nam lahko pomagajo, da si ustvarimo sliko, kdaj uporabljati katero vrsto vprašanj in katerim vprašanjem se je najbolje izogibati.

NEZAŽELENA VPRAŠANJA

Problemska vprašanja (misliti na probleme in napake)

- *Kakšen problem imate?*
- *Kako dolgo ga že rešujete?*
- *Kdo je kriv?*
- *Kaj je narobe z vami?*
- *V čem je problem?*
- *Zakaj ga že niste rešili?*

ZAŽELENA VPRAŠANJA

Vprašanja, usmerjena k cilju (misliti pozitivno in naprej)

- *Kaj želite?*
- *Kako boste to dosegli?*
- *Ali ste že kdaj dosegli kaj podobnega?*
- *Kakšne vire imate na voljo?*
- *Kakšen načrt želite narediti?*
- *Kaj sledi?*

Specifična vprašanja (členjenje navzdol)

- *Kaj natančno mislite z ... ?*
- *Kdaj natančno želite, da ... ?*
- *Kaj natančno naredite, ko ... ?*

Nejasna vprašanja (členjenje navzgor)

- *Kaj vam/nam bo to prineslo?*
- *Kaj (pri tem) je za vas/nas pomembno?*
- *Kako lahko to zlahka naredite/naredimo?*
- *Še kaj?*

Kdaj zastavimo zgoraj omenjena vprašanja?

Seveda je to odvisno od konteksta in namena. Členjenje navzdol oz. specifična vprašanja so lahko zelo koristna za pridobivanje informacij ali razjasnitev želenih rezultatov. Lahko so tudi zelo primerna v kontekstu coachinga, še zlasti, če ste se s stranko sporazumeli, da se zaveže sprejeti odgovornost za dosego zastavljenega cilja.

Nedoločen jezik in odprta vprašanja lahko uporabljamo v coachingu na različne načine. Skupna značilnost učinkovitih vprašanj je, da posameznika spodbudijo k razmišljanju in raziskovanju idej, ki dotlej niso prišle na površje. Včasih so najbolj preprosta ali celo najbolj neumna vprašanja najučinkovitejša. Na primer: »*Kaj sledi?*« (Bodite pozorni, da ne sprašujemo: »*Kaj nameravate storiti?*«) Stranka je namreč tista, ki odloča, ali bo šlo za dejanje ali za to, da povzroči, da se bo dejanje zgodilo, ali pa izbere kaj drugega.

Drugo učinkovito vprašanje je lahko: »*Česa se v tem trenutku ne zavedate?*«. Stranki to vprašanje lahko pomaga priti »iz lupine«, da dobi nove vpogleda in odkrije rešitve, o katerih nikoli prej ni razmišljala. Skupni vzorec, ki se je izkazal za koristnega, npr. pri usvajanju nove veščine, je prehajanje od podrobnosti k širšemu pregledu oz. od »majhnih členov« k »celostni sliki«. Nato lahko znova sledijo specifična vprašanja o tem, kako ravnati na osnovi novega vpogleda.

Katera vprašanja niso učinkovita?

Zaprta vprašanja, ki se začnejo z »ali«, so lahko koristna v nekaterih kontekstih (»*Ali želite o tem govoriti sedaj?*«), vendar pa verjetno ne bodo razširila obzorja stranke. Tudi vzročna vprašanja, ki se začnejo z vprašanjem »zakaj«, običajno niso učinkovita. Stranko bodo verjetno vodila k opravičevanju in racionalizaciji. Verjetno jo bodo usmerjala k iskanju odgovorov v preteklosti, namesto da bi se osredinjali na prihodnost in sedanost. Zaradi vzročnih vprašanj se lahko stranka počuti kriva, če se vprašanje nanaša na nekaj, kar doživi kot neprijetno posledico svojih dejanj, sposobnosti, prepričanj ali identitete.

Primeri nekaterih vprašanj, ki so lahko učinkovita:

- *Kaj želite?*
- *Ali je še kaj?*
- *Česa se zavedate?*
- *Kaj sledi?*
- *Kaj imate na voljo?*
- *Katero vprašanje bi bilo za vas v tem trenutku najboljše?*

4 Komunikacijske veščine

4.1 STRATEGIJA PRL: SPREMLJANJE, DOBER STIK, NEBESEDNO TER VSEBINSKO VODENJE

Dober stik (rapport) je temelj vsake učinkovite komunikacije. Je »ples«, kjer se soplesalca odzivata na vzajemne gibe in jih v zrcalni sliki ponavljata. Največkrat se ga ne zavedamo, saj je velikokrat spontan in nas takoj pripelje do prijetnega občutka usklajenosti z drugo osebo.

Dober stik se zgodi, ko spremljamo drugo osebo v njenem modelu sveta, povečuje možnost razumevanja sporočila, ki smo ga izrekli, omogoča zaupanje in dober občutek pri komunikaciji. Čeprav se običajno zgodi spontano, to ne pomeni, da se ga ne da naučiti. Ravno nasprotno. Obstajajo namreč posebne strategije, metode in tehnike, ki pripomorejo k hitrejšemu vzpostavljanju dobrega stika.

Strategija PRL ali strateško komuniciranje je načrtno doseganje skupnega pomena.

Ravni strateške komunikacije so:

- spremljanje ali pacing (P),
- dober stik ali rapport ®,
- nevsebinsko vodenje ali leading (L),
- vsebinsko vodenje ali leading (L).

Spremljanje: nebesedno, besedno, parabesedno zrcaljenje ... drža telesa, mimika, dihanje, besede, glas, hitrost govora.

Dober stik: razumevanje, spoštovanje, upoštevanje sogovornikovih vrednot, prepričanj, interesov ..., telesna drža, mimika in kretnje (govorica telesa), očesni stik, jezikovni vzorci, glas (intonacija, tempo, ritem, jakost itd. govora), aktivno poslušanje.

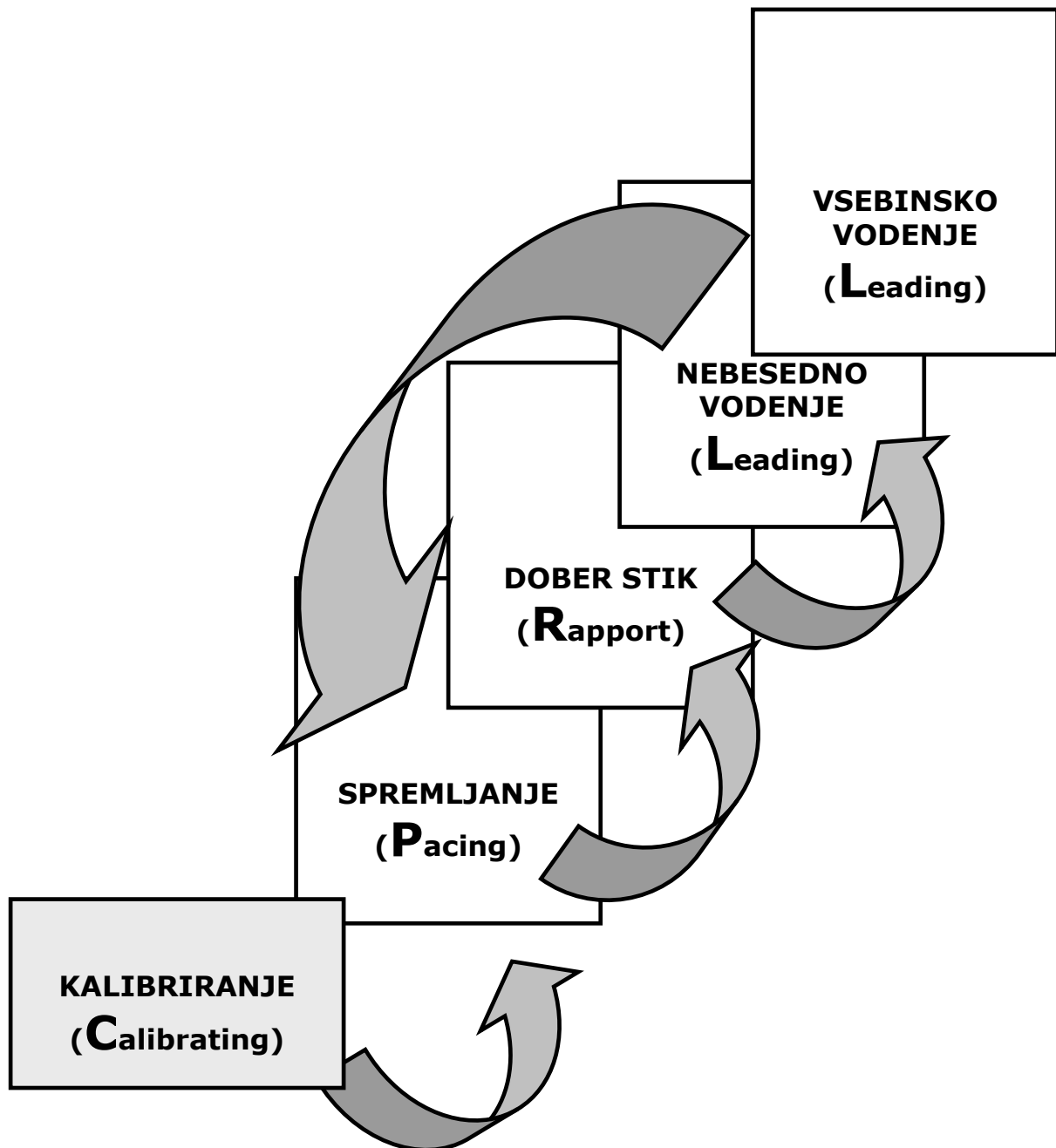
Nebesedno vodenje: z držo telesa, mimiko, kretnjami, hitrostjo govora: od našega nebesednega zrcaljenja sogovornika do sogovornikovega zrcaljenja naše nebesedne komunikacije.

Vsebinsko vodenje: besedno vodenje komunikacije, ki pripelje k cilju, rešitvi, ki ga želimo v komunikaciji doseči ... nebesedno vodenje podkrepimo z besedami.

Da bi vzpostavili dober stik z drugo osebo, jo najprej **kalibriramo** – se z njo uglasimo, uskladimo, da bi jo lahko v nadaljevanju spremljali.

Kalibriranje – uglaševanje, usklajevanje s sogovornikom je predkorak strateške komunikacije.

Izbira: Za vzpostavljanje dobrega stika se odločimo sami, zato imamo vedno možnost izbire: ali želimo nekoga spremljati in tako vzpostaviti dober stik ali ne. V nekaterih situacijah je pomembno, da vzdržujemo dober stik, vendar obstajajo tudi situacije, ko je treba dober stik prekiniti.



Slika 5: Strategija PRL

4.2 KALIBRIRANJE

Kalibriranje ali »uglaševanje« z drugo osebo je proces opazovanja in zaznavanja detajlov, ki nam pomaga, da izberemo svojo reakcijo na vedenje drugih z namenom, da dosežemo dober stik.

Za dobro kalibriranje je zelo pomembna čutna ostrina. To pomeni, da opazujemo, poslušamo in celo začutimo, kako stranka z nami komunicira in v kakšnem notranjem stanju je. Pozorni smo na: telesno držo, mimiko in kretnje, dihanje, jezikovne vzorce, intonacijo, tempo, ritem, jakost govora itd. Pozorni smo torej na besedno, nebesedno in parabesedno raven komunikacije.

Zelo pomembno pri kalibriranju je, da ne interpretiramo ali celo beremo misli in prihajamo do zaključkov o čustvih in počutju drugih ljudi. To je lahko zelo varljivo početje, saj osebo s prekrižanimi rokami lahko le zebe, mi pa utegnemo napačno sklepati, da je nedostopna in zaprta. To potem postane interpretacija ali presoja in ne kalibriranje.

Pri kalibriranju govorimo o t. i. **vhodnem kalibriranju**, ko zaznavamo besedna, nebesedna in parabesedna sporočila, ki nam jih ponudi stranka, in le zbiramo informacije. Npr. opazimo, da oseba dvigne obrvi, kadar koli zastavimo vprašanje, ki izzove njeno pozornost.

Ko ugotovimo, da se neko sporočilo nekajkrat (vsaj trikrat) ponovi, v tem primeru dvignjene obrvi, lahko govorimo o t. i. **sekundarnem kalibriranju** in povežemo, da dvignjene obrvi pri tej osebi pomenijo izraz pozornosti.

Kalibriranje lahko uporabimo tudi na sebi, da bi se zavedli lastnih notranjih stanj in presodili, katero notranje stanje je primerno za posamezno situacijo. Ali znamo, na primer, ob prihodu domov iz potrebnega, natančnega, profesionalnega stanja preiti v sproščeno in umirjeno stanje? Ali se sploh zavedamo, da včasih tudi doma nadaljujemo z »delovnim stanjem«? In obratno – ali se zavedamo, da smo »domače stanje« prenesli v delovno okolje? Samokalibriranje nam pomaga, da ozavestimo lastna notranja stanja, da lahko izberemo stanje, ki je za nas v danem trenutku ustrezno.

Kako preverimo, ali smo s sogovornikom v dobrem stiku?

Eden od načinov, da to ugotovimo, je **zrcaljenje**. To je tehnika, s katero poskrbimo za ujemanje drže telesa s sogovornikovo, prilagajanje svojih kretenj sogovornikovim, drže, za prilagajanje glasovnih vzorcev sogovornikovim, tempa govora, višine glasu ...

Ko nekaj povemo, lahko opazujemo, ali se drža sogovornika ujema z našo ali je njihovo gibanje usklajeno z našim in tako preverimo, ali so »z nami«, torej ali je to, kar govorimo, zanje sprejemljivo ali ne. Kadar rečemo ali naredimo nekaj, kar sogovorniku ni všeč, se bo pojavilo neujemanje in zrcaljenje se bo končalo.

Ljudje pričakujemo, da z nami govorijo na naš način. To nas zbližuje in povezuje. Kadar govorijo ali se vedejo na način, ki je za nas tuj, pa se oddaljujemo. Njihov način komuniciranja in posledično oni sami se nam zdijo odmaknjeni in tuji, kar bo ustvarilo napetost in nerazumevanje.

Kadar torej želimo doseči dober stik, je pomembno, da poskrbimo za ujemanje. Ob tem bo morda kdo pomislil, da s tem stranko posnemamo. Lahko smo pomirjeni. Kadar imamo iskren namen, to stranka začuti. Predvsem pa je stranka usmerjena v vsebino in zato našega približevanja njihovem načinu komunikacije ne bodo zaznala kot moteče vedenje.

Lahko pa izberemo tudi **navzkrižno zrcaljenje**: nebesedno zrcaljenje izpeljemo z drugim delom telesa. Če stranka na primer prekriža nogi, mi prekrižajmo roki, če si podpira glavo, si mi lahko podpremo brado. Če stranka v rokah vrtil svinčnik, se mi lahko pričnemo igrati s prsti.

Tako bomo ustvarili pogoje, da s stranko dosežemo dober stik in prostor za učinkovito komunikacijo.

4.3 AKTIVNO POSLUŠANJE

Aktivno poslušanje vključuje poslušanje z namenom in je ena od temeljnih veščin coacha. Namen aktivnega poslušanja je lahko pridobiti informacije, razumeti drugega, reševati probleme, deliti interese, videti, kako čuti druga oseba, izkazati podporo itd. Aktivno poslušanje zahteva, da poslušalec spremlja, je pozoren na besede in občutke tistega, ki sporoča.

Aktivno poslušanje zahteva vsaj toliko ali več energije kot govorjenje. Od poslušalca zahteva, da sliši več sporočil, razume njihov pomen in nato preverja njihov pomen s posredovanjem povratnih sporočil.

Najpogostejše napake, ki jih zagrešimo, kadar slabo poslušamo, so:

- svetovanje,
- prehitro sklepanje,
- analiza,
- pretirana podpora,
- pozornost je usmerjena drugam,
- egocentrično poslušanje.

Aktivno poslušati ne pomeni, da smo ves čas tihi. Da nam je res mar, kar nam ima druga oseba povedati, lahko pokažemo na različne načine:

- 1. Preverjanje jasnosti sporočil:** *»Kaj imaš v mislih ...? Če te prav razumem, želiš povedati da ...?«*
- 2. Preverjanje natančnosti:** *»Če sem prav razumel, gre za ...?«*
- 3. Zastavljanje vprašanj odprtega tipa:** *KAJ, KDO, KDAJ, KJE, KAKO ...* Na ta način dobimo manjkajoče informacije in pokažemo zanimanje za sogovornika in njegovo temo. V vprašanjih se izogibamo kritike, očitkov ali celo napadov. Prav tako tudi vprašalnice ZAKAJ, ki lahko vzbudi zelo močen občutek krivde, še posebno, če ji sledi zanikan glagol. *»Zakaj tega nisi naredil?«, raje nadomestim s: »Kaj ti je preprečilo, da bi to naredil?«*
- 4. Razumevanje sogovornikovih čustev,** s čimer sogovorniku pokažemo, da razumemo, kako se počuti in tako zmanjšamo njegovo jezo, strah, užaljenost, nejevoljo ... *»Občutek imaš, da te ne upoštevajo ... Po tvoje to ni pošteno.«*
- 5. Preverjanje s povzemanjem** je način, da se na besede stranke odzivamo tako, da ji **z** njenimi besedami povemo, kako jo razumemo in kaj smo pri njej zaznali. To pomeni, da s t. i. zrcalnimi stavki naredimo zrcalno sliko njenih misli in čustev.
- 6. Bistvo tega načina** je, da se skozi empatijo vživimo v položaj druge osebe, kar pomeni, da znamo poslušati besede in misli za njimi, upoštevati čustva, ki spremljajo besede in prepoznati globlji pomen sogovornikovega sporočila. Nenehno obnavljanje in povzemanje sogovornikovega sporočila zagotavlja,

da v komunikaciji preverjamo pravilno razumevanje izrečenega, hkrati pa nam je v pomoč pri zapisovanju ključnih točk pogovora.

7. Zadržana potrditev: med pogovorom ostanemo nevtralni. Sogovorniku le zadržano pritrjujemo, da spodbujamo pogovor in uporabljamo spodbujajoče pripombe: »*Jasno ... Ja ... Hm ... Kaj takega ... Rad bi slišal, kaj misliš o tem. Povej mi kaj več o tem ...*«

8. Odpiralec vrat je sklepno spoznanje, kaj je resnično na stvari, kakšni so dejanski vzroki in usmeritev za prihodnost. »*Torej je vaše osnovno vprašanje, kaj pravzaprav želite ... Očitno gre za ...*«

Aktivno poslušanje je način poslušanja in odzivanja na drugo osebo, ki izboljšuje medsebojno razumevanje. Aktivno poslušanje je strukturirana oblika poslušanja in odzivanja, ki je s pozornostjo obrnjena na govorca. Dober poslušalec temeljito razume, kar pravi druga oseba. Na koncu se morda sploh ne strinja, toda preden se ne strinja, želi točno vedeti, kaj je na stvari.

5 Orodja coachinga

5.1 COACHING FORMULA

$$u = P - m$$

Formula, ki jo je razvil Tim Gallwey, je preprosta in zelo učinkovita:

- »**u**« pomeni uspešnost,
- »**P**« predstavlja naš potencial,
- »**m**« pa se nanaša na motnje,

ki nam preprečujejo, da bi bili tako uspešni, kakor nam omogočajo naši potenciali. Glavni cilj coacha je, kot je razvidno iz zgornjega preprostega, vendar zelo učinkovitega modela, da posamezniku zagotovi pogoje za zmanjšanje motenj z namenom, da bi bila njegova oz. njena uspešnost lahko kar največja — torej pomagati, da posameznik v polnosti izrabi svoje potenciale. Formulo je mogoče zelo preprosto uporabiti pri delu s posameznikom v delovnem procesu in tudi v timu. Primer procesa coachinga lahko vključuje naslednje faze:

- Opredelitev želenega cilja posameznika.
- Oblikovanje konkretne definicije posameznikovega cilja.
- Oblikovanje vizije, kako bi bilo mogoče, da doseže svoj cilj.
- Ocena, kako velik je razkorak med tem, kar posameznik želi doseči, in tem, kar dosega v danem trenutku.
- Izdelava načrta, kako premostiti ta razkorak.
- Izpeljava načrta.
- Zagotavljanje potrebne podpore.
- Proslavljanje uspeha in korak naprej.

Izberite znanje ali veščino, ki jo želite izboljšati:

- *Če bi vas nič ne oviralo, kako bi lahko bili optimalno uspešni?*
- *Kako velik je razkorak med tem, kar bi lahko dosegli in vašo uspešnostjo v tem trenutku?*
- *Kaj bi lahko naredilo razliko, da bi zmanjšali razkorak med vašimi potenciali in doseženem v tem trenutku?*
- *Kakšen bi bil najbolj učinkovit način za zmanjšanje razkoraka?*
- *Še kaj?*
- *Kakšen bi bil lahko vaš prvi korak?*

Napišite seznam svojih potencialov in motenj, ki so povezani z vašo uspešnostjo pri neki veščini ali kompetenci.

u (uspešnost)	P (POTENCIAL)	m (motnje)

5.2 »SCS« MODEL

Še en preprost model, ki ga je razvil Tim Gallwey, je namenjen predvsem učinkovitemu upravljanju s samim seboj, učinkovitemu upravljanju s timom, zelo uporaben je kot strategija učinkovitega obvladovanja časa in tudi kot strategija za samoorganiziranost tima.

MODEL »SCS« je kratica za naslednje korake:

- **STOP – NEHATI**
- **CONTINUE – NADALJEVATI**
- **START – ZAČETI**

Vzemite si nekaj minut in razmislite o svojih nalogah v službi. Napišite svoje odgovore na naslednja vprašanja.

- **Kaj želim (pre)nehati?**

- **Kaj želim nadaljevati?**

- **Kaj želim začeti?**

5.3 MODEL GROW

Model GROW zagotavlja preprosto zaporedje korakov, ki jim lahko sledimo. Razvil ga je John Whitmore v 80-ih letih in ga podrobno predstavil v svoji knjigi *Coaching for performance*¹. Model je zelo razširjen predvsem v poslovnem svetu, njegova struktura pa zagotavlja zelo učinkovit pristop k zadevi stranke. Beseda GROW je akronim in pomeni:

G oal	<i>cilj,</i>
R eality	<i>trenutne razmere,</i>
O ptions	<i>možnosti,</i>
W hat Will You Do	<i>dejanja.</i>

Dobrodošlo je, da sledimo korakom v navedenem zaporedju, ko se prvič lotimo neke zadeve. Pogosto pa seveda coaching uporabljamo, kadar želimo izpeljati nalogo ali proces, ki že teče in o katerem smo že podrobno govorili. V teh primerih lahko začnemo ali končamo pri katerem koli koraku. Vse je odvisno od konteksta, kot poudarja avtor modela, kajti ni dovolj, da le sledimo navedenim korakom, pomembno je, da ustvarimo kontekst ZAVEDANJA in ODGOVORNOSTI in šele takrat ima model resnični učinek.

1. CILJ (goal)

Da bi se izognili temu, da coaching postane le prijeten klepet, je pomembno, da stranka najprej postavi jasen, specifičen cilj srečanja/klica (SMART-cilj). To zagotavlja, da ne skrenemo s poti. Za iztočnico si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- *Kaj želite doseči na tem srečanju?*
- ali širše:
- *Kaj želite doseči (kratkorочно in dolgoročno)?*
 - *Do kdaj želite doseči cilje?*
 - *Ali je cilje možno doseči?*
 - *Ali so merljivi?*

2. TRENUTNE RAZMERE (reality)

Ko stranka postavi svoj cilj, ji postavimo vprašanja, da čim bolj objektivno opiše trenutne razmere. Pomembno je, kot pravi Whitmore, da stranke, kolikor se le da, uporabljajo opisni jezik namesto vrednostnih sodb. Cilj je, da se, kolikor je to mogoče, izognemo popačenju in zagotovimo, da stranka ne presoja, kaj je prav in kaj ne ali kaj je dobro in kaj slabo. Lahko si predstavljamo, da smo na tej stopnji v vlogi detektiva, ki išče zanesljive dokaze v obliki dejstev, števil in podatkov, ki jih je mogoče preveriti. Pomembno je tudi, da smo kot coachi pozorni na kakršno koli neskladje v pripovedi stranke. Vprašanja, ki jih postavljamo, naj spodbujajo stranko, da poglobljeno razmišlja o zadevi – da pride zadevi do dna in dobi nove vpoglede. Naš cilj je, da nagovorimo razlog, ne

¹ Whitmore, 1999.

le simptom. Osredinjamo se na *kaj, kdo, kje, kdaj, koliko* vprašanja, s katerimi iščemo dejstva in se izogibamo vprašanjem *zakaj* in *kako*, ki vodijo v opravičevanje in kličejo po analizi. Namesto vprašanja »*Zakaj ste tako ravnali?*« raje postavimo vprašanje »*Kateri dejavniki so odločilno vplivali na vašo odločitev?*«. Vprašanja o trenutnih razmerah so lahko:

- *Kaj se trenutno dogaja (kje, kdaj, koliko)?*
- *Kdo sodeluje?*
- *Kaj ste storili doslej?*
- *Kakšne rezultate ste dosegli?*
- *S katerimi ovirami ste srečali?*

3. MOŽNOSTI

Koliko različnih možnosti lahko vidi stranka? Namen raziskovanja možnosti ni zagotoviti postopek delovanja, ki bo *pravilen* ali *popoln* – vsaj ne takoj, pač pa najti kar se da veliko število možnosti, ki jih ima na voljo stranka. Več možnosti stranka najde, bolje je. Količina je na tej stopnji bolj pomembna od kakovosti.

Stranko spodbujamo, da izrazi vse možnosti; najprej tiste, ki so očitne na prvi pogled, in nato še tiste bolj ustvarjalne. Za stranko je zelo preprosto, da reče, da nima idej ali da se jih ne spomni, ker verjame, da ni možno ali da ne bo delovalo. Spodbujajmo stranko, da izrazi najbolj nore, neobičajne ali preproste ideje, ki se ji porodijo. Ko iščemo možnosti, ni nobenih omejitev ali cenzure.

Kot vsak od nas ima tudi vsaka stranka najrazličnejša omejujoča prepričanja, ki se jih pogosto ne zaveda. Slišali bomo izjave, kot so: »*Nimamo na voljo zadostnih sredstev.*« Ali pa »*Tega se nikakor ne bi mogli naučiti.*« Kadar koli slišimo besedo »*ne morem*« je dobro, da stranko izzovemo, da preseže lastne ovire, ki so ji na poti. Eden od načinov je, da jo vprašamo, *kaj pa če*: »*Kaj pa če se lahko naučite?*« Ali pa: »*Kaj pa če bi imeli dovolj sredstev?*« Oglejmo si nekaj vprašanj o iskanju možnosti:

- *Katere možnosti imate na voljo?*
- *Obstaja poleg tega še kakšna druga možnost?*
- *Kaj pa če bi lahko naredili (uresničili, dosegli ...)?*
- *Kaj še?*
- *Na kaj še niste pomislili, pa bi lahko?*
- *Vam lahko ponudim še eno možnost?*

4. DEJANJA

Četrti korak je čas za odločitev in čas za natančnost. V tem koraku stranka izdelava akcijski načrt. To je korak, ko izberemo najboljše ideje na seznamu, ki smo ga izdelali na stopnji *MOŽNOSTI*, in jih uresničimo. Obstaja veliko vprašanj, ki jih lahko postavimo stranki, da pretehta možnosti, ki jih ima na voljo, in izbere tisto, ki je zanjo najboljša. Whitmore predlaga naslednjih 9 vprašanj kot ogrodje za tista, ki jih boste še želeli dodati vi:

- *Kaj boste v resnici naredili?*
- *Kdaj boste to naredili?*
- *Ali boste s tem dejanjem dosegli svoj cilj?*
- *Kakšne ovire lahko srečate na poti?*
- *Kdo je tisti, za katerega je potrebno, da ve?*
- *Kakšno podporo potrebujete?*
- *Kako in kje boste dobili to podporo?*
- *Kakšne druge zadržke še imate?*
- *Na lestvici od 1 do 10 povejte, kako prepričani ste, da boste sledili korakom, ki ste jih načrtali?*

Stranke se pogosto zelo razvnamejo, ko začnejo oblikovati svoje načrte. Nekateri se bodo takoj vprašali, kaj jih utegne ovirati ali zadrževati na poti k uresničevanju načrta, drugi pa bodo zlahka spregledali kakršne koli ovire, ki jim lahko pridejo na pot. Naloga coacha je, da stranke natančno pretehtajo ovire in tudi priložnosti. Nekateri ljudje, na primer, verjamejo, da morajo vse narediti sami, čeprav imajo v resnici na voljo veliko podpore, ki jo lahko dobijo od ljudi, ki jih obkrožajo. Vprašanje o »drugih zadržkih« je pomembno kot varovalo, da stranka ničesar ne spregleda. Upoštevanje teh vprašanj zagotavlja, da stranka skrbno preuči možnosti in naredi načrt, ki bo obrodil sadove. Pogosto stranka uporabi več kot le eno idejo, ki se ji je porodila na stopnji **MOŽNOSTI**.

Ob koncu srečanja je lahko koristno, da stranka zapiše načrt, ki ga je naredila – do kdaj, katere ovire bo premagala in ob čigavi podpori. To nam lahko pomaga pri spremljanju napredka v naslednjem srečanju.

6 Priloge

6.1 SLOVAR POJMOV

Akcijski načrt	Action Plan
Aktivno poslušanje	Active Listening
Ciljni management	Management by Objective
Dober stik	Rapport
Dobro oblikovan cilj	S.M.A.R.T. GOAL
Ekološki cilj	Ecological Goal
Izgradnja zaupanja	Building Trust
Koncepti coachinga	Coaching Concepts
Kongruentnost	Congruency
Makro vodenje	Macro Leadership
Management z nagrajevanjem	Contingent Reward Management
Management s pomočjo izjem	Management by Exception
Meta vodenje	Meta Leadership
Mikro vodenje	Micro Leadership
Iskalec poti	Path-finder
Navzkrižno zrcaljenje	Cross Mirroring
Nekongruentnost	Incongruency
Notranja igra	Inner Game
Orodja coachinga	Coaching Tools
Povratno sporočilo	Feedback
Postavljanje ciljev in načrtovanje	Goal Setting and Leading
Svetovalni model	Coaching model
Učinkovita vprašanja	Powerful Questions
Ustvarjalec kulture	Culture-builder
Zrcaljenje	Mirroring

6.2 BODITE COACH SVOJIM ZAPOSLENIM!

Avtor: Matjaž Košir (Vir: www.socius.si/si/knjiznica/)

Spreminjajoče se okolje, v katerem delujejo gospodarski objekti, od vodij zahteva vedno večjo zavzetost pri vodenju procesov in ljudi. Vloga vodij se je iz tradicionalne, nadzorniške in ukazovalne spremenila v moderni slog vodenja. Ta zahteva od vodij fleksibilnost, prilagodljivost, sprejemanje sprememb in seveda tudi vlogo, ki jo doslej niso imeli - vlogo biti coach. Biti coach ne pomeni biti trener, temveč je nekaj več. Coachi morajo poznati proces in pridobiti morajo veščine, ki odlikujejo dobrega coacha. Veščine dobrega coacha pa so poslušanje in postavljanje vprašanj, odzivanje, trenerstvo, prezentacijske veščine, veščine medosebnih odnosov in poznavanje poslovnega okolja.

V referatu bodo predstavljene veščine, znanja in uporaba coachinga.

Coaching postaja v poslovnem svetu vedno bolj pomembna dejavnost. Zaradi sprememb, ki se dogajajo, se spreminjajo tudi znanja in veščine - kompetence, ki naj bi jih imeli menedžerji in zaposleni. Znanja in veščine lahko pridobimo z učenjem, udeležbo na seminarjih in delavnicah, lahko imamo osebnega svetovalca. Nove veščine bomo težko pridobili samo z novim znanjem. Pridobljeno znanje moramo uporabljati v praksi in nemalokrat se nam pripeti, da se zaradi neuporabe izgubi. Zaradi nove poslovne resničnosti, kjer se poudarjajo čas, stroški in kakovost, se morajo menedžerji in zaposleni odzivati hitro in proaktivno. Pri tem se morajo aktivirati njihovi notranji potenciali, ki se jih velikokrat ne zavedajo. Pri odkrivanju potencialov jim veliko lahko pomaga proces coachinga.

Coaching izvira s področja športa. Začetnik je Timothy Galway, trener tenisa, ki je ugotovil, da so rezultati boljši, če njegov varovanec sam najde način za izvedbo določenih gibov. Rezultati, ki jih je varovanec dosegel, so bili slabši, če jim je dal navodila sam. Ugotovil je, da si mora varovanec sam predstavljati, kako bo izvedel določen udarec, in s tem doseže večji učinek.

Definicija coachinga

Coaching je nenehen proces, ki ljudem pomaga do izjemnih dosežkov v njihovem življenju, karieri, podjetjih in organizacijah. V procesu coachinga ljudje poglobijo svoje učenje, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kakovost svojega življenja.

Uporaba coachinga pri vodenju

Ne zadostuje samo, da zaposlenim posredujemo informacije o dogodkih v podjetju, o njegovih dosežkih in spremembah, marveč je treba izbrati tudi pravilen način dostopanja do zaposlenih in izbrati ustrezno metodo podajanja informacij, da jih zaposleni razumejo tako, kot jih je treba razumeti, in da nimajo napačnih predstav ali nerazumevanj. Treba je znati pravilno pristopiti in pravilno posredovati informacijo. Če imate kot nadrejeni s svojim delojemalcem pošten odnos, ste dostopni in jim ne dajete vtisa svoje večvrednosti, bodo zaposleni imeli dobro mišljenje o vas, menedžerjih.

Coaching je metoda, ki omogoča poglobitev zavedanja znanja in veščin za doseganje dolgoročnih ciljev menedžerja, kar je povezano z zadovoljnimi in delovno uspešnimi zaposlenimi, ki jim je ta menedžer nadrejen. S to metodo se ugotavlja, kako priti do zastavljenega cilja (če delo ni ustrezno) oziroma kako izvesti zastavljene modifikacije (če vedenje ni ustrezno). Namen metode je uspešno sodelovati z zaposlenimi, z njimi komunicirati, imeti urejen odnos – skratka, metoda coaching je metoda za uspešnejše vodenje zaposlenih. Glavni namen je izboljšati delovno uspešnost zaposlenih in njihov odnos do dela ter s tem prebuditi potencial v njih. S to metodo zaposlenih ne učimo, temveč jim pomagamo, da se učijo sami in da krepijo svojo osebno rast.

Kako pomaga coaching

- Pomaga upravljati čas in stres, ki je pogosti spremljevalec ljudi, ki so (pre)zaposleni.
- Izboljša komunikacijo, produktivnost.
- Izboljša delovno učinkovitost.
- Izboljša odnose.
- Ustvarja boljše, primernejše strategije poslovanja.
- Zagotovi podporo.

Coaching proces

- Poiščite njene/njegove potenciale
- Določite rezultate coachinga
- Določite vire za coaching
- Izvajajte
- Sledite poteku coachinga
- Ena od značilnosti coacha je, da mu ni treba biti strokovnjak na področju, kjer trenira treniranca. Kot coach mora imeti razvite kompetence, ki mu omogočajo uspešno delo s strankami.

Kompetence coacha

1. Socialne kompetence:

- Coach mora biti odprt do ljudi, kazati mora iskreno zanimanje za vsakega posameznika.
- Kazati mora spoštovanje in izhajati s položaja »Jaz sem v redu - ti si v redu«.
- Njegov jezik mora biti prilagojen klientom in primeren okolju, v katerem deluje.
- Dajati mora občutek profesionalnosti.
- Vzpostaviti mora okolje zaupnosti in varnosti, da se klienti počutijo varne in se ne bojijo neuspehov.

2. Kompetence odzivanja:

- Dajati mora podporo viziji in ciljem, ki jih ima klient.
- Njegovi odzivi morajo biti usmerjeni na dejanja klienta in ne na njegov obstoj (primer: »To delo ste opravili dobro, ker ste uporabljali naslednje kompetence &« – dejanje. »Zelo ste pametni.« - obstoj).
- Spodbuja uporabo naučenega in povezuje to z že naučenim.
- Odzivi morajo biti kratki, razumljivi in pozitivno naravnani - gre za učenje s pozitivnimi spodbudami.

3. Kompetenca poslušanja in postavljanja vprašanj:

- Biti mora aktiven poslušalec.
- Poslušati mora na najvišji empatični ravni.
- V pogovoru mora biti aktiven udeleženec.
- Postavljati mora odprta vprašanja, ne zaprtih.
- Uporabljati mora vprašanja, ki pripeljejo klienta na višjo stopnjo zavedanja o pridobljenih kompetencah.
- Z vprašanji pripelje klienta do konkretne aplikacije pridobljenih kompetenc pri delu.

4. Kompetenca uporabe trenerskih veščin:

- Uporabljati mora različne metode treninga, ki so prilagojene potrebam vsakega treniranca.
- Treniranje mora biti usmerjeno v cilje, ki jih ima klient.
- Ustvariti je treba varno okolje, v katerem poteka coaching.

5. Prezentacijske kompetence:

- Dobro je treba podajati navodila.
- Potrebno je podajanje dejstev in argumentov.
- Struktura podajanja je uvod, jedro in zaključek.

Poleg naštetih veščin, ki so potrebne za uspešen proces coachinga, mora coach poznati tudi temeljne andragoške principe, ki so nujno potrebni za delo z odraslimi:

- Odrasli morajo v izobraževalnih procesih videti smisel in cilje.
- Vzdušje mora biti prijateljsko in neformalno.
- Odrasli morajo biti vključeni v proces in sprejeti morajo odgovornost za svoje učenje.
- Coach mora povezovati izkušnje, pridobljene s coachingom, z vsakdanjo situacijo.
- Coach mora biti entuziastičen in pozitivno naravnani do kompetenc, ki jih pridobivajo odrasli.
- Odrasli se morajo zavedati svojega napredka in morajo imeti občutek, da so nekaj dosegli.
- Metode pri coachingu morajo biti raznolike.
- Odrasli morajo biti motivirani za doseg pravih določenega cilja.

Coaching je torej zahteven proces, ki zahteva od obeh udeležencev veliko aktivnosti. Toda le z dobro izvedenim procesom coachinga bomo dosegli, da bodo zaposleni dosegali boljše rezultate, se razvijali in pridobivali zahtevane kompetence. Uspešno izveden proces bo pozitivno vplival na oba, coacha in klienta, in oba bosta profesionalno in osebno rasla.

6.3 KLJUČNE KOMPETENCE COACHA

(Mednarodna federacija coachev – ICF: International Coach Federation)

A. POSTAVLJANJE TEMELJEV

1. UPOŠTEVANJE ETIČNIH MERIL IN PROFESIONALNIH STANDARDOV
2. DOSEGANJE DOGOVORA V PROCESU COACHINGA

B. SOUSTVARJANJE ODNOSA

3. USTVARJANJE ZAUPANJA IN POVEZAVE S STRANKO
4. COACHING PRISOTNOST

C. UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

5. AKTIVNO POSLUŠANJE
6. UČINKOVITA VPRAŠANJA
7. DIREKTNA KOMUNIKACIJA

D. SPODBUJANJE UČENJA IN USMERJENOST K REZULTATOM

8. USTVARJANJE ZAVEDANJA
9. SPODBUJANJE DELOVANJA
10. NAČRTOVANJE IN POSTAVLJANJE CILJEV
11. SPREMLJANJE NAPREDKA IN PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI

Opomba: Vsako od spodaj navedenih kompetenc opredeljuje definicija in ustrezna vedenja. Vedenja so opredeljena na dva načina: kot tista, ki so nujno potrebna in vidna v vsakem coaching odnosu (zapisana v običajne tisku), in tista, ki so potrebna v določenih situacijah (zapisana v poševnem tisku) in zato niso vidna v vsakem coaching odnosu.

A. POSTAVLJANJE TEMELJEV

1. **Upoštevanje etičnih meril in profesionalnih standardov** – Razumevanje etičnih meril in standardov coachinga in sposobnost ustrezne uporabe teh v vseh situacijah.

- a. *Razume standarde vedenja in ravnanja ICF in jih izraža skozi lastno vedenje (glej etični kodeks ICF).*
- b. *Razume in sledi vsem etičnim merilom ICF (glej etični kodeks).*
- c. *Jasno sporoča, kakšne so razlike med coachingom, svetovanjem, psihoterapijo in drugimi sorodnimi poklici.*
- d. *Usmeri stranko k drugemu strokovnjaku ali ga usmeri k drugačni vrsti pomoči, ko je to potrebno in ve, kdaj je to potrebno.*

2. **Doseganje dogovora v procesu coachinga** – Sposobnost, da razume, kakšne so potrebe v odnosu v nekem procesu coachinga, in doseganje dogovora z bodočo oz. novo stranko o procesu coachinga in medsebojnem odnosu.

- e. *Razume in stranki učinkovito predstavi vodila in specifične značilnosti odnosa v procesu coachinga (npr. logistika, plačilo, urnik, vključevanje drugih, če je potrebno).*

- f. Doseže dogovor o tem, kaj sodi v medsebojni odnos in kaj ne, kaj lahko kot coach ponudi in česa ne in se s stranko sporazume o odgovornostih coacha in stranke.
- g. Ugotovi, ali se njegove metode coachinga skladne s potrebami bodoče stranke.

B. SOOBLIKOVANJE ODNOSA

3. Ustvarjanje zaupanja in povezave s stranko – Sposobnost ustvariti varno in podpirajoče okolje, v katerem je nenehno prisotno vzajemno spoštovanje in zaupanje med coachem in stranko.

- a. Izraža iskreno skrb za strankino blagostanje in prihodnost.
- b. Nenehno demonstrira osebno integriteto, poštenost in iskrenost.
- c. Sklepa jasne dogovore in drži obljube.
- d. Spoštuje strankin način zaznavanja, učni stil, osebno držo/PERSONAL BEING.
- e. Zagotavlja nenehno podporo in se veseli novih vedenj in načina delovanja stranke, tudi takšnega, ki vključujejo tveganje in strah pred neuspehom.
- f. Prosi stranko za dovoljenje za izvajanje coachinga na občutljivih, novih področjih.

4. »Prisotnost« v procesu coachinga – Sposobnost biti popolnoma zavedno prisoten in ustvariti spontan odnos s stranko na način, ki ga opredeljuje odprtost, prožnost in zaupnost.

- a. Je prisoten in prožen v procesu coachinga, ki je popolnoma predan trenutku, in ga zna izkoristiti.
- b. Zna prisluhniti lastni intuiciji in zaupa svojemu notranjemu občutku – »sledi lastnim instinktom«.
- c. Odprto sprejema lastno »nevedenje« in tvega.
- d. Vidi različne možnosti dela s stranko in v danem trenutku izbere najučinkovitejši način.
- e. Učinkovito uporablja humor za ustvarjanje lahkotnosti in energije.
- f. Samozavestno spreminja perspektive in preizkuša nove možnosti za lastno delovanje.
- g. Demonstrira samozavest pri delu z močnimi čustvi in zna upravljati s samim sabo. Strankina čustva ga ne preplavijo in se ne zaplete v njegova čustva.

C. UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

5. Aktivno poslušanje – Sposobnost, da se popolnoma osredini na to, kar pove oz. ne pove stranka, da razume pomen izrečenega v kontekstu strankinih želja in da podpira stranko, da se izrazi.

- a. Sledi stranki in njenemu »dnevnomu redu« in ne »dnevnomu redu«, ki ga ima coach za stranko.
- b. Sliši, katere so strankine skrbi, cilji, vrednote in prepričanja o tem, kaj je in kaj ni mogoče.
- c. Razpoznava razlike med besedami, ton glasov, telesno govorico.

- d. *Povzema, parafrazira, ponovi in zrcali, kar je povedala stranka, da zagotovi jasnost in razumevanje.*
- e. *Spodbuja, sprejema, raziskuje in podpira strankino izražanje čustev, njene zaznave, skrbi, prepričanja, predloge itd.*
- f. *Povezuje in gradi na strankinih idejah in predlogih.*
- g. *Zna izluščiti bistvo in razume, kaj želi sporočiti stranka in ji pomaga, da namesto dolge razlage čim prej preide k bistvu.*
- h. *Dovoljuje stranki, da »izbruhne« ali »razčisti« situacijo, ne da bi jo presojal, da se lahko premakne naprej in naredi naslednji korak.*

6. Učinkovita vprašanja – Sposobnost zastavljanja vprašanj, s katerimi pridobi informacije, ki so koristne za maksimalen učinek coachinga in so koristna za stranko.

- a. *Zastavlja vprašanja, ki odsevajo aktivno poslušanje in razumevanje strankinega zornega kota.*
- b. *Zastavlja vprašanja, ki spodbujajo raziskovanje, vpoglede, predanost ali delovanje (npr. takšna, ki izzovejo strankine predpostavke).*
- c. *Zastavlja odprta vprašanja, ki ustvarjajo večjo jasnost, možnost in novo učenje.*
- d. *Zastavlja vprašanja, ki stranko vodijo proti temu, kar si želi, ne vprašanja, ki od stranke pričakujejo, da se bo opravičevala ali se ozirala nazaj.*

7. Direktna komunikacija – Sposobnost učinkovito komunicirati med srečanji in uporaba jezika, ki ima največji pozitivni učinek na stranko.

- a. *Je jasen, razločen in neposreden pri sporazumevanju in izražanju povratne informacije.*
- b. *Preokvirja in se jasno izraža, da pomaga stranki videti z drugega zornega kota to, kar želi oz. o čemer je neodločen.*
- c. *Jasno predstavi cilje coachinga, urnik srečanj, namen tehnik ali vaj.*
- d. *Uporablja ustrezen jezik, ki je spoštljiv do stranke (npr. ni diskriminatoren na osnovi spola, rase, ne uporablja tehničnega jezika, žargona).*
- e. *Uporablja metafore in analogije za ilustracijo tega, kar želi sporočiti.*

D. SPODBUJANJE UČENJA IN USMERJENOST K REZULTATOM

8. Ustvarjanje zavedanja – Sposobnost povezovati in natančno oceniti različne vire informacij in posredovati interpretacije, ki stranki pomagajo, da pridobi večje zavedanje in s tem doseže dogovorjene rezultate.

- a. *Ohranja širino pri oceni novih strank in se ne pusti ujeti v strankin opis.*
- b. *Poizveduje, da doseže večje razumevanje, zavedanje in jasnost.*
- c. *Prepozna strankine pomembne izzive, tipične načine sprejemanja sebe in zaznavanja sveta, razlike med dejstvi in interpretacijo, neskladja med mislimi, občutki in dejanji.*
- d. *Pomaga stranki, da odkrije nove načine razmišljanja, nova prepričanja, čustva, razpoloženja itd., ki krepijo njeno sposobnost delovanja in doseganja tega, kar je zanjo pomembno.*
- e. *Pokaže stranki širše možnosti in jo spodbuja, da preusmeri svoj zorni kot in najde nove možnosti delovanja.*

- f. Pomaga stranki, da vidi različne med seboj povezane dejavnike, ki vplivajo nanjo in na njeno vedenje (npr. misli, čustva, telo, ozadje).*
- g. Deli svoje vpoglede s stranko, tako da so zanjo koristni in imajo pomen.*
- h. Prepozna glavne vrline stranke in področja za učenje in rast ter na kaj se je treba osrediniti med coachingom.*
- i. Prosi stranko, da razlikuje med obrobni in pomembnimi stvarmi, situacijskimi in ponavljajočimi se vedenji, kadar zazna neskladje med tem, kar je rečeno, in dejanji.*

9. Spodbujanje delovanja – Sposobnost s stranko ustvariti priložnosti za nenehno učenje med coachingom in pri delu/v življenjskih situacijah ter za nova dejanja, ki bodo najbolj učinkovito vodila do dogovorjenih rezultatov coachinga.

- a. Spodbuja in pomaga stranki, da opredeli dejanja, ki ji bodo omogočila, da demonstrira, vadi in pogloblja učenje.*
- b. Pomaga stranki, da se osredini in sistematično raziskuje posebna vprašanja in priložnosti, ki so osrednje za dosego dogovorjenih ciljev coachinga.*
- c. Spodbuja stranko, da raziskuje različne ideje in rešitve, da ovrednoti možnosti in sprejme ustrezne odločitve.*
- d. Spodbuja aktivno preizkušanje in samoraziskovanje, kjer stranka v poklicnih ali življenjskih situacijah uporablja spoznanja in vpoglede, ki jih je pridobila med srečanji.*
- e. Proslavlja uspehe stranke in njene zmožnosti za prihodnjo rast.*
- f. Postavlja pod vprašaj strankine poglede in prepričanja, da izzove nove ideje in najde nove možnosti delovanja.*
- g. Zagovarja ali predstavi zorne kote, ki so skladni s strankinimi cilji, in jih da stranki v razmislek.*
- h. Med srečanjem pomaga stranki »delovati takoj« in zagotavlja takojšnjo podporo.*
- i. Spodbuja stranko, jo izzove in ji pomaga, da se razširja, prav tako pa omogoča tudi udoben ritem učenja.*

10. Načrtovanje in postavljanje ciljev –

Sposobnost s stranko narediti učinkovit načrt in se ga držati.

- a. Zbere podatke in s stranko naredi načrt coachinga in zastavi razvojne cilje, ki zadevajo strankine izzive in glavna področja za učenje in razvoj.*
- b. Naredi načrt z rezultati, ki so dosegljivi, merljivi, specifični in časovno omejeni.*
- c. Prilagaja načrt glede na proces coachinga in glede na spremembe v situaciji.*
- d. Pomaga stranki prepoznati in najti različne vire za učenje (npr. knjige, druge strokovnjake).*
- e. Prepozna in stranko usmerja k uspehom, ki so zanjo pomembni.*

11. Spremljanje napredka in prevzemanje odgovornosti –

Sposobnost osrediniti se na to, kar je za stranko pomembno, in stranki prepustiti, da prevzame odgovornosti za lastno delovanje.

- a. Jasno prosi stranko, da izvaja dejanja, ki ji bodo pomagala, da se približa svojim ciljem.
- b. Demonstrira sledenje v procesu coachinga, tako da stranko povpraša o dejanjih, za katera se je stranka zavezala med preteklim srečanjem (srečanji).
- c. Izrazi priznanje stranki za to, kar je naredila, ni naredila ali se začela zavedati od preteklega srečanja/preteklih srečanj.
- d. Učinkovito pripravi, uredi in skupaj s stranko pregleda podatke, pridobljene med srečanji.
- e. Podpira stranko, da med srečanji sledi svojemu načrtu in ciljem, se drži dogovorjenih začrtanih nalog in tem prihodnjih srečanj.
- f. Osredinja se na načrt coachinga, vendar je kljub temu odprt za spremembe, do katerih pride med srečanji, v vedenjih in dejanjih.
- g. Se zna sprehajati naprej in nazaj med »veliko sliko«, kamor je stranka namenjena, vzpostaviti kontekst za vsebine, o katerih med srečanjem razpravljata in kamor stranka želi iti.
- h. Stranko spodbuja pri samodisciplini in skrbi za to, da stranka prevzame odgovornost za dejanja, za katera se zaveže, za rezultate nameravanih dejanj ali za izvedbo načrta v določenih časovnih okvirih.
- i. Razvija sposobnost stranke, da sprejme odločitve, se ukvarja s svojimi ključnimi izzivi in se razvija (da dobi povratno informacijo, da postavi prioritete in ritem učenja, da razmisli o svojih izkušnjah in se iz njih uči).
- j. Pozitivno sooča stranko z dejstvom, da ni opravila dejanja, za katero se je zavezala.

© 2008 Mednarodna federacija coachev (International Coach Federation).
Vse pravice pridržane.

7 Viri in literatura

Gradivo je nastalo na osnovi internega seminarskega gradiva:

NLP COACH: Interno seminarsko gradivo (Ljubljana: Glotta Nova, 2002), ki sta ga pripravila trenerja Glotta Nove **Kurt Andersen in Tatjana Dragovič**.

Karierni coach: Interno seminarsko gradivo (Ljubljana: Glotta Nova, 2008), ki so ga pripravile **Bernarda Potočnik, Karmen Šemrl in Marija Turnšek Mikačič**.

Poleg omenjenega gradiva pa smo uporabili tudi naslednje vire in literaturo:

- **Andersen, Kurt et al.:** *Izobraževanje odraslih v praksi: Priročnik za usposabljanje ADEC*. Ljubljana: Glotta Nova, 2006.
- **Dilts, R.:** *Effective Presentation Skills*. Capitola, CA: Meta Publications, 1994.
- **Dilts, R.:** *Visionary leadership skills*. 1996.
- **Dragovič, T.:** Spodbujanje in motiviranje z veščinami "coachinga". *HRM revija*. 2. izdaja, november, 2003.
- **Ford, R.:** *Professional coaching in leadership development*. Palo Alto, CA: Davies-Black, 1992.
- **Gallwey, W. T.:** *The Inner Game of Tennis* (1. izdaja). New York: Random House. 1974.
- **Gallwey, W. Timothy; Kriegel, R. J.:** *Inner skiing* (1. izdaja). New York: Random House, 1977.
- **Gallwey, W. T.:** *The Inner Game of Golf* (1. izdaja). New York: Random House, 1981.
- **Gallwey, W. T.:** *The Inner Game of Work*. New York: Random House, 2000.
- **Klemenčič, S.:** *Svetovalno mentorstvo. Magistrska naloga*. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani, 2007.
- **Krajnc, A.:** Učno krmiljenje (coaching) kot uspešna metoda usposabljanja in izobraževanja posameznika. *Andragoška spoznanja*, št. 1, 2008.
- **Mc Dermott, I., Shircore, I.:** *NLP and the new manager*. 1999.
- **Mc Dermott, I.:** *The art of influential leadership* (seminarsko gradivo), 1999.

- **O'Connor, J., Seymour, J.:** *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrolingvistično programiranje (NLP)*. Žalec: Sledi. 1996.
- **Zeus, P. in Skiffington, S.:** *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc., 2003.
- **Whiterspoon, R., White, R. P.:** Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, št. 2, str. 124–133, 1996.
- **Whitmore, J.:** *Need, greed or freedom: Business changes and personal choices*. Shaftesbury: Element, 1997.
- **Whitmore, J.:** *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002.
- **Zidar GALE, T.:** *Coaching: Strokovno gradivo*. Ljubljana: Planet GV, 2006.

Spletne strani:

- **Allamby, D.:** *The Manager's Coaching toolkit. Fast and Simple Solutions for Busy Managers*. Spletni vir. Zadnji dostop: marec 2010. Dostopno na: www.CoachingToolbook.com.
- **Košir, M.:** *Bodite coach svojim zaposlenim*. Spletni vir. 2007. Zadnji dostop: marec 2010. Dostopno na: www.socius.si/si/knjiznica/.

8 Vabilo k branju

- **McDermott, I. in Jago, W.:** *The NLP Coach, a comprehensive guide to personal well-being & professional success*, London: Piatkus, 2001.
- **Whitemore, J.:** *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002.
- **Zeus, P. in Skiffington, S.:** *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc., 2003.
- **Zeus, P. in Skiffington, S.:** *The Coaching at Work Toolkit*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005.

Spletne strani:

- International Coach Federation standards, www.coachfederation.org
- NLP coaching sekcija, <http://www.nlpcoach.si/>