

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

COACHING

LJUPKA RADELJAK

IZJAVA

Študentka Ljupka Radeljak izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 KAJ JE COACHING?.....	2
1.1 Prevod	2
1.2 Definicija coachinga	2
1.3 Kdo je coach?.....	3
1.4 Zgodovina coachinga	4
2 KAJ COACHING NI	5
2.1 Psihološka pomoč	5
2.2 Terapija	5
2.3 Trening (izobraževanje).....	6
2.4 Poučevanje	6
2.5 Svetovanje.....	6
2.6 Mentorstvo	6
3 VRSTE COACHINGA	7
3.1 Življenjski coaching (<i>Life coaching</i>)	8
3.2 Osebnostni coaching (<i>Personal Coaching</i>)	8
3.3 Poslovni coaching (<i>Business Coaching</i>).....	8
4 MODELI COACHINGA	9
4.1 Model GROW	9
4.2 Model ADAPT.....	9
5 IZVAJANJE COACHINGA	10
5.1 Potek coachinga	10
5.2 Veščine za izvajanje coachinga	11
5.2.1 Osnovne veščine.....	11
5.2.1.1 Govorica telesa.....	11
5.2.2 Specifične veščine	12
5.2.2.1 Aktivno poslušanje.....	12
5.2.2.2 Sposobnost spraševanja	12
5.2.2.3 Sposobnost zaznavanja	12
5.2.2.4 Graditi zaupanje	12
5.2.2.5 Nekaterne druge veščine	13
6 KORISTI COACHINGA	14
6.1 Koristi coachinga za organizacijo.....	14
6.2 Koristi coachinga za posameznika.....	14
7 COACHING IN STILI VODENJA	15
7.1 Stopnje razvoja vodenja.....	17
8 COACHING IN NLP	18
8.1 Kaj pomeni NLP?	18
8.2 Kaj je NLP?.....	18
8.2.1 NLP coachi	19

8.3	Svetovanje.....	19
	SKLEP.....	20
	LITERATURA IN VIRI	21

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike med coachingom in ostalimi pristopi reševanja izzivov.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 2: Razmerje med štirimi razvojnimi stopnjami in štirimi stili vodenja</i>	<i>17</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1 : Razmerje med coachom in posameznikom.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: 11 kompetenc coacha.....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 3: Koristi coachinga za organizacijo</i>	<i>14</i>
<i>Slika 4: Koristi coachinga za posameznika.....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 5: Stili vodenja in coaching.....</i>	<i>16</i>

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: Tabela 1: Cenik tečaja osebnostnega coachinga pri Glotta Novi d.o.o.</i>	<i>1</i>
<i>PRILOGA 2: Tabela 2: Cenik tečaja poslovnega coachinga pri Glotta Novi d.o.o.....</i>	<i>2</i>
<i>PRILOGA 3: Tabela 3: Primer modela GROW.....</i>	<i>3</i>
<i>PRILOGA 4: Tabela 4: Ponazoritev učinkovitih ter neučinkovitih vprašanj pri NLP coachih.</i>	<i>4</i>

UVOD

Življenje v 21. stoletju je ekstremno. Zaradi povečanega tempa nimamo možnost, da bi sami uspešno obvladovali vsa področja svojega življenja. Na delovnem mestu čutimo pritisk, da moramo biti vsak dan bolj učinkoviti in se vedno učiti novih stvari in spretnosti. Za posamezna področja človekovega uveljavljanja, ustvarjanja, družinskega življenja, osebnostne rasti, preživljanja prostega časa, skrbi za rekreacijo in zdravje, potrebujemo dodatne informacije, motivacijo in sposobnost, da vse dejavnosti obvladujemo in jih vključujemo v svoje življenje. Ob sebi potrebujemo nekoga, ki nas bo usmerjal s pravimi vprašanji ter nam s koristnimi napotki osvetlil situacijo še iz drugih zornih kotov. Oseba, ki nam bo pomagala pri oblikovanju naših skritih potencialov se imenuje coach, vodila pa nas bo skozi proces coachinga.

Predmet obravnave je coaching, metoda, ki nam bo pomagala razviti in izpopolniti večšine in preskrbeti motivacijo in podporo, ki jo potrebujemo na poti do uresničitve življenjskih ciljev. Skozi proces, ki nam omogoča osebno rast, nas bo vodil coach. Coach nam s svojim znanjem omogoča, da si postavimo dosegljive cilje ter da odkrijemo svoje resnične potrebe. S tem si bomo izboljšali kvaliteto našega življenja. Med coachingom je včasih pomembno ljudi soočiti s tem, kaj si pravzaprav sploh želijo početi v življenju.

Čeč (2006, str. 5) pravi takole: »Ključ je v temu, da coach kot strokovnjak ne svetuje rešitve, ampak pomaga posamezniku, da sam ugotovi, kaj je najbolj primerno zanj in za njegove probleme. Tako se posameznik zaveda, da je odločitev njegova, in iz sebe iztisne na plan najboljše.«

Ker je coaching v Sloveniji še dokaj nov, veliko ljudi še ni slišalo zanj, ali pa ne vedo kaj to je ter si ga nekateri napačno razlagajo. **Namen** naloge je predstaviti novo metodo, s pomočjo katere se posameznik razvija, nadgrajuje in spozna sebe kot osebo ter poskuša uresničiti izzive, ki si jih je postavil tekom spoznavanja.

Cilj mojega dela je opredeliti coaching ter metode, ki so v povezavi z njim, da lahko učinkoviteje deluje ter pomaga posameznikom na poti do uresničitve ciljev. Coaching je eden od načinov za razvoj zaposlenih, ki je v tujini že dobro uveljavljen, pri nas pa ga šele spoznavamo. Pomembno je vedeti, da s pomočjo coachinga raste posameznik, posledično s tem pa organizacija.

Struktura naloge obsega osem poglavij. V prvem poglavju bom opredelila pomen coachinga, nato vas bom seznanila z osebo, ki nam pomaga skozi celoten proces coachinga, na kratko bom povzela zgodovino te metode. V naslednjem poglavju bom predstavila razlike med coachingom in ostalimi oblikami pristopa reševanja posameznikovih izzivov. Nato sledi del, kjer bom obrazložila tri vrste coachinga, to so življenjski coaching, ki nam pomaga spoznavati naše želje, cilje na vseh področjih življenja, drugi je osebni coaching, ki je zasnovan na partnerskem odnosu s coachom, ter poslovni coaching, s katerim rešujemo poslovne izzive.

Pri coachingu uporabljajo različne modele s katerimi si coach pomaga pri seansi, predstavila bom model GROW ter model ADAPT. Potek coachinga ter katere veščine so potrebne za izvajanje le-tega bom nanizala v petem poglavju. V šestem delu bom razčlenila koristi coachinga za organizacijo ter za posameznika. Ker je coaching povezan z vodenjem, sem ga povezala s štirimi stili vodenja in umestila v enega izmed njih, kar je predstavljeno v sedmem poglavju. V zadnjem delu pa sem predstavila še NLP, ki je učinkovita kombinacija psiholoških in komunikacijski tehnik. Coaching je ena izmed sestavin NLP-ja.

Raziskovalni pristop. Že ob začetku raziskovanja sem naletela na oviro. Kako pridobiti literaturo v slovenskem jeziku o nečem, kar se je šele dobro začelo uveljavljati v naši družbi? Ob brskanju po spletu, sem zasledila veliko knjig v angleškem jeziku, vendar, ko sem jih želela pridobiti v knjižnici, sem bila negativno presenečena, saj teh knjig ni bilo moč si izposoditi, ker jih niso imeli. Dogovorila sem se z gospo Majdo Vratušo, ki je izšolani NLP coach tukaj pri nas v Sloveniji, da me poduči o coachingu. Tako, da na podlagi učenja, sem lahko napisala nalogo. Veliko gradiva sem pridobila na različnih spletnih straneh, tujih in domačih. Pomagala sem si tudi s knjigami, ki so kakorkoli povezane s coachingom, vodenjem, motiviranjem ter uspehom.

1 KAJ JE COACHING?

1.1 Prevod

Če pogledamo nazaj v preteklost beseda coach izvira iz stare francoske besede »*coche*«, kar pomeni kočija. Beseda coaching je v starem angleškem jeziku pomenila potovanje s kočijo. Glede na ta pomen je coach torej dobesedno »vozilo«, ki pelje neko osebo ali skupino oseb iz »kraja odhoda proti zelenemu cilju (Pegan Stemberger, 2008).

1.2 Definicija coachinga

Obstaja več definicij coachinga, ki jih lahko uporabljamo. Coaching po Čeču (2006, str. 7) pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi vire z namenom doseganja določenega cilja. Ta opredelitev zajema več pomembnih ugotovitev glede coachinga. Prvič, coaching je vedno ciljno usmerjen, kar v poslovnem svetu pomeni osredotočanje na poslovne cilje. Drugič, v središču pozornosti je posameznik. Nenazadnje je pomembno tudi to, da posameznik uporabi lastne vire.

Čeč (2006, str. 7) piše takole: »[...] coaching stopnjuje oziroma izboljšuje čustveno inteligenco, kar pomeni večjo stopnjo razumevanja in sposobnosti uporabe naših čustev na konstruktiven način. [...] Vendar te tehnične sposobnosti zaposlenih niso dovolj. Danes organizacije potrebujejo zaposlene s širokim obsegom čustvene inteligence, intuicije, fleksibilnosti in prilagodljivosti, ki pa temeljijo na tehničnih spretnostih in sposobnostih,

hkrati pa od njih pričakujejo, da bodo svoje sposobnosti maksimalno uporabili v svojo korist in v korist podjetja.«

Coaching je proces, ki vključuje predanost in zaupanje med posameznikom ter coachom. Četudi je posameznik v trenutnem času uspešen v karieri ter v zasebnem življenju, mu coaching lahko pomaga da sistematično raste in se razvija v bolj učinkovito osebo s tem, da razvija nove kompetence ter izboljšuje svoje navade, ki mu omogočajo, da postane izpopolnjen.

Pri coachingu gre za proces celovitega opazovanja in spremljanja posameznika v nekem okolju ter spoznavanja njegovega razmišljanja, izražanja in vedenja. Na podlagi teh spoznanj pripravi coach teren za razvoj potenciala, pri čemer uporabi osnovni postopek. Cilj coachinga je v tem, da spodbuja posameznika ter mu daje priložnost, da odkrije svoje ustvarjalne potenciale, ki mu nato omogočijo, da se spoprime s težavami v zasebnem kot v poslovnem svetu. Coaching nudi posamezniku priložnost, da živi srečnejše in uspešnejše, medtem ko poskuša maksimirati svoj osebni in profesionalni potencial.

Mednarodna federacija trenerjev (*International Coach Federation – ICF*) opredeljuje profesionalni coaching kot: »nenehen proces, ki ljudem pomaga doseči izjemne rezultate v svojem življenju, karieri, podjetjih in organizacijah. Skozi proces coachinga posamezniki poglobijo svojo sposobnost za učenje, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kvaliteto svojega življenja.« Coaching je interaktiven proces, ki organizacijam in posameznikom pomaga, da se hitreje razvijajo, izpopolnjujejo in dosegajo bolj zadovoljive rezultate. Coachi delajo s posamezniki na poslovnem področju kot tudi na področju družine, financ, zdravja in odnosov. S pomočjo coachinga posamezniki (ali organizacije) dosegajo višje cilje, so bolj dejavni, sprejemajo boljše odločitve in se bolje zavedajo svojih zmožnosti in potencialov (Harmonija, 2008).

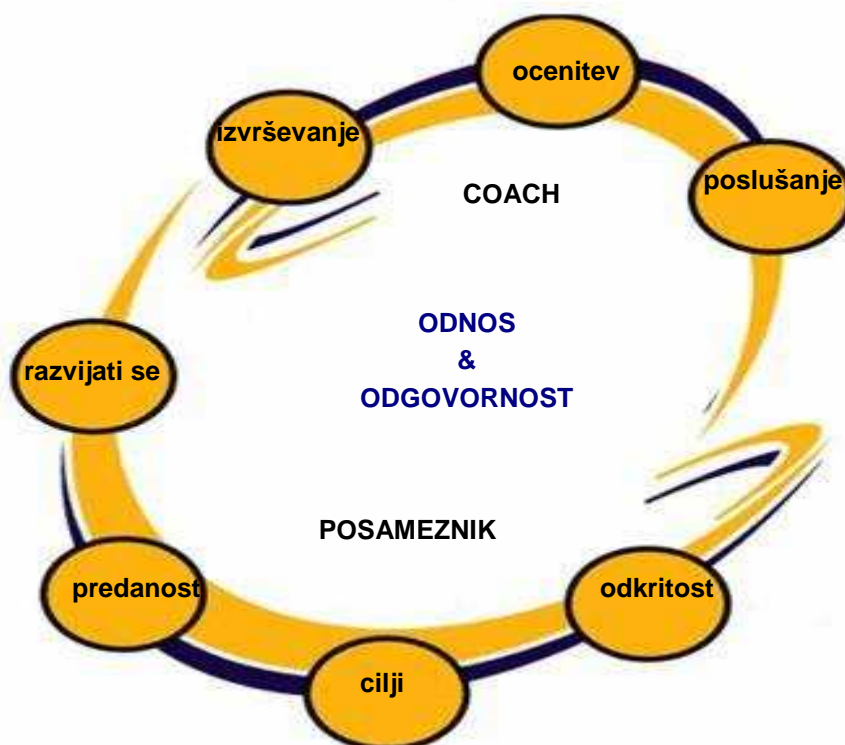
Pomembna razlika v kateri se coaching razlikuje od ostalih ved, ki posamezniku in organizaciji pomagajo da rastejo, je v tem, da coach v tem procesu pomaga posamezniku in organizaciji, da sami najdejo pravo pot. Jim ne svetuje katera je najboljša, temveč, da sami pridejo do tega spoznanja (Pegan Stemberger, 2008).

1.3 Kdo je coach?

Coach spodbuja posameznika, da preizkuša neznano in se spusti na nova področja v svojem lastnem življenju. Zaposlenega spodbuja, da ugotovi, kaj so zanj pomembnejši cilji, ki jih želi v podjetju doseči (ki jih je seveda realno možno doseči), pomaga mu, da sam poišče pot do teh ciljev, da jih sam realizira in da tako sebi ter podjetju zagotovi čim večjo storilnost in notranjo motivacijo. Ko posameznik razširja svoje znanje, se na globlji ravni zave, da je k osebni rasti prispeval njegov lasten trud, zavzetost in njegove lastne odločitve in dejanja ter da je za to zaslužen on sam in ne coach.

Pri coachingu stranka s pomočjo coacha, sama najde rešitve brez ponujanja nasvetov in mnenj. Ključna veščina coachov je, da poslušajo. Naučeni so, da zastavljajo vprašanja, ki pomagajo posameznikom in organizacijam, da sami pridejo do najboljših rešitev. Coach in coaching ne postavljata posameznikovih vrednot, ciljev, predanosti ter planov – o tem odloča posameznik. Vendar mu coach lahko pomaga s tem, da ga usmeri na pravo pot, ki posameznika privede do uresničitve le-teh.

Slika 1 : Razmerje med coachom in posameznikom



Vir: Coaching synthesis, http://coachingsynthesis.com/coaching_process.html

Ena izmed najbolj značilnih in pomembnih orodij coacha je njegova veščina postavljanja izbranih vprašanj. Skupna značilnost učinkovitih vprašanj je, da posameznika spodbudijo k razmišljanju in raziskovanju idej, ki dotlej niso prišla na površje. Včasih so lahko najbolj preprosta ali celo najbolj neumna vprašanja najbolj učinkovita. Coach pozna pravila usmerjanja: uporablja povratne informacije, s katerimi posamezniku zagotovi zavedanje, kaj in kdaj je delo opravil dobro in kdaj bo potrebna sprememba, izboljšava dela, da bo cilj dosežen.

1.4 Zgodovina coachinga

Čeč (2006, str. 12) je zapisal: »V podjetjih so se relativno pozno zavedli pomena coachinga. Nekateri vodilni v podjetjih so na coachingu gledali zelo negativno, češ, da je metoda

nepotrebna in da je znak slabosti in nekompetentnosti. [...] Izkazalo se je, da je to uporabna strategija ravnanja z ljudmi pri delu.«

Odkritje coachinga sega v pozna osemdeseta leta prejšnjega stoletja, z začetkom v Združenih državah. Od takrat se je močno povečalo šolanje coachev, okoli 100 organizacij v ZDA se je specializiralo za to vrsto izobraževanja. Z ustanovitvijo *International Coach Federation* (ICF) se je drastično povečalo število profesionalnih coachev po vsem svetu (Results Coaching Systems, 2008).

Coaching se je začel množično razvijati kot posledica potrebe po čedalje večji inovativnosti podjetij, prestrukturiranjem podjetij, poudarjanja vrednosti človeških virov, in na drugi strani socioloških gibanj, kot so sprememba vrednot do kariere, usmeritve k usklajevanju kariere z drugimi področji življenja.

Modeli coachinga so bili preveč kompleksni ter so zahtevali široko bazo znanja in veščin. Zaradi tega so bili neuporabni za velik krog ljudi in razumljivi samo strokovnjakom (Čeč, 2006, str. 12). Z uveljavitvijo coachev, ki so sposobni ter imajo potrebno znanje, managerji lažje opravljajo svoje zadolžitve. S prednostmi, ki jih ponuja metoda coachinga, so podjetja začela dosežati svoje rezultate ter cilje.

2 KAJ COACHING NI

Vlogo coacha pogostokrat zamenjujemo z mentorjem, svetovalcem, trenerjem,... Po Čeču obstajajo temeljne razlike v pristopih reševanja posameznikovih izzivov. Nekaj jih bom naštela.

2.1 Psihološka pomoč

Psihološka pomoč običajno deluje v smislu reševanja posameznikovih problemov, omogoča ljudem boljše razumevanje situacije in njih samih ter jim pomaga, da sami rešujejo svoje težave.

2.2 Terapija

Je namenjena posameznikom, ki želijo doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov. Posameznik stremi k čustveni ozdravitvi. Terapija in strokovna pomoč pogosto vključujeta razumevanje in obravnavo izkušenj iz preteklosti (Čeč, 2006, str. 9).

2.3 Trening (izobraževanje)

Je proces pridobivanja znanja ali veščin s študijem in prakso. Tisti, ki izobražuje, je strokovnjak; ve stvari oziroma zna narediti nekaj, česar učenec ne zna (Čeč, 2006, str. 9). Trener nadgrajuje naučeno oziroma temeljno znanje ter veščine z uvajanjem zahtevnejših podatkov in izkušenj, hkrati pa spodbuja učečega, da eksperimentira in daje povratne informacije o učenju. Trener torej priskrbi dodatne naloge, s katerimi zaposlenemu pomaga oziroma ga trenira za učinkovitejše delo.

2.4 Poučevanje

Pri poučevanju je znano, da učitelj neposredno prenaša znanje na učence. Vendar dandanes se učitelje postopoma razbremenjuje vloge glavnih posrednikov znanja ter spretnosti. Od njih se pričakuje, da več pozornosti posvečajo spodbujanju učenja (Ginnis, 2004, str. 6).

Izobraževanje in poučevanje sta podobna vodenim seansam v tem, da se običajno osredotočata na veščine; razlikuje se le pristop (Čeč, 2006, str. 9).

2.5 Svetovanje

Svetovalec s svojim strokovnim znanjem rešuje poslovne probleme in običajno obravnava celotno podjetje, vendar ne zaposlenih (Čeč, 2006, str. 10). Svetovalec je oseba, odgovorna za spremembo v načinu dela zaposlenih takrat, kadar ne dosežajo postavljenih standardov pri konkretnem delu ali nalogi. Ima strokovno znanje, ki ga posreduje zaposlenim. Gre za enosmerno komuniciranje ali predstavitev zahtevanega znanja, ki ga zaposleni morajo sprejeti, če želijo konkretne naloge opravljati kakovostno oziroma v skladu s postavljenimi standardi.

Svetovanje je proces, v katerem svetovalec svetuje in predlaga podjetju pravo pot do uspeha (Pegan Stemberger, 2008).

2.6 Mentorstvo

Mentor je sodelavec na višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim (Čeč, 2006, str. 10). Mentor je izkušen zaposleni, ki lahko s svojim znanjem in spretnostmi poskrbi za spodbude in oporo ostalim zaposlenim. Prav s svojimi izkušnjami jim lahko pomaga, da se izurijo pri delu. Predvsem pa pozna zakonitosti, kulturo in delovanje podjetja, zato je pravi vir informacij, s katerimi zaposlenim pomaga, da se lažje vživijo v delovno okolje. Na pomoč lahko priskoči na novo zaposlenemu ali tistemu, ki mu je upadla motivacija, ki se več ne znajde, potrebuje oporo, večjo samozavest itd.

Tabela 1: Razlike med coachingom in ostalimi pristopi reševanja izzivov

<u>COACHING</u>	<u>OSTALI PRISTOPI</u>
	Pristop k problemu
Ustvarjalen	Zdravilen Terapija Psihološka pomoč
	Učinek na celotno podjetje
Neposreden	Posreden Svetovanje
	Časovno obdobje
Sedanost in prihodnost	Preteklost Terapija Psihološka pomoč
	Vloga
Spraševanje	Odgovarjanje Izobraževanje Poučevanje
	Pristop prek
Akcije	Razumevanja Terapija Psihološka pomoč
	Izkušnje na poslovnem področju klienta
Nepotreben, a uporabne	Ključne Mentorstvo
	Številke
Posamično (obstajajo tudi skupinske vodene seanse)	Skupinsko Izobraževanje Poučevanje
	Usmeritev
Neusmerjeno	Usmerjeno Upravljanje

Vir: F. Čež, *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*, 2006, str. 10.

3 VRSTE COACHINGA

Danes je coaching v poslovnem svetu in zasebnem življenju pogosto uporabljen pristop pri uvajanju sprememb, definiranju ciljev in mogočih aktivnosti za doseg ciljev.

Do danes se je razvilo veliko različic coachinga, ki jih lahko v splošnem razdelimo na dva sklopa: coaching v poslovnem okolju in osebnostni coaching. V prvi sklop sodijo oblike

coachinga kot so coaching za višje vodilne (*executive coaching*), coaching srednjega managementa, timski coaching, coaching mladih managerjev. V drugi sklop sodijo osebni coaching, coaching v zasebnem življenju (*life coaching*), ki doprinašata h kvaliteti življenja, coaching za razvoj osebne kariere, coaching za zdravo življenje, coaching za odvajanje od kajenja in drugi (Cukjati, B. (september 2007). Ali res veste, kaj lahko dobite od coacha? *Manager*, str. 53).

Pri življenjskem, poslovnem in osebnem coachingu gre za kreativen in provokativen proces, ki je usmerjen k doseganju boljših rezultatov in večje učinkovitosti posameznika, identifikacij in spodbujanju potencialov, spreminjanju prepričanj in vedenjskih vzorcev.

3.1 Življenjski coaching (*Life coaching*)

Življenjski coaching je metoda, katere namen je pomagati posamezniku, da si določi ter uresniči osebne cilje. Ta tip coachinga uporablja različne metode, ki posamezniku pomagajo skozi proces postavljanja in doseganja ciljev. Življenjski coaching ima korenine v izvršilnem coachingu, ki je zasnovan na tehnikah razvitih v svetovalnem managementu. Življenjski coaching pridobiva inspiracijo tudi iz drugih ved kot so sociologija, psihologija ter druge vede svetovanja (Wikipedia, the free encyclopedia, 2008).

3.2 Osebnostni coaching (*Personal Coaching*)

Osebnostni coaching je odnos, ki je oblikovan in izpopolnjen v medsebojni odnos med posameznikom ter coachom. Temelji na posameznikovem izražanju interesov, ciljev in namenov. S pomočjo sposobnosti opazovanja in spretnosti, ki jih ima osebni coach, pomaga posamezniku na poti do uresničitve svojih ciljev. Vsak posameznik je odgovoren za svoje uspehe in dosežke. V procesu osebnostnega coachinga posameznik prevzame pobudo, coach mu samo pomaga, vendar nikoli ne vodi oziroma ne naredi več kot posameznik (Wikipedia, the free encyclopedia, 2008).

3.3 Poslovni coaching (*Business Coaching*)

Poslovni coaching je metoda, ki zagotovi podporo in priložnost za svetovanje individualni osebi ali skupini, da bi se le-ta zavedala načina, kako izboljšati učinkovitost svojega posla. Lahko se izvaja na mnogo načinov, kot recimo poučevanje ena na ena, skupinske seanse ali pa na seminarjih velikega obsega.

V enem izmed centrov za pridobivanje znanja o coachingu pri nas, Glotta Nova d.o.o., nudijo možnost izobraževanja o coachingu. V prilogi 1 in 2, si lahko pogledate cenik izobraževanja

za osebnostni in poslovni coaching, spodaj pa je prikazana njihova delitev poslovnega coachinga (Glotta Nova, 2008).

- **Coaching za razvoj kadrov** (*Staff Development Coaching*) se izvaja za zaposlene individualno ali skupinsko
- **Coaching za srednji management** (*Management Coaching*) se izvaja za zaposlene individualno ali skupinsko
- **Coaching za top management** (*Executive Coaching*) se izvaja individualno ali v manjši skupini
- **Coaching za voditelje** (*Leadership Coaching*) se izvaja samo individualno.

4 MODELI COACHINGA

4.1 Model GROW

Model GROW najenostavnejše ponazarja bistvo procesa coachinga (kratica pomeni: *goal* - cilj, *reality* - realnost, *options* - možnosti, *will* - volja). V prilogi 3, tabela ponazarja model.

Prvi korak je definiranje cilja, ki ga želi posameznik doseči s pomočjo coachinga. Cilji morajo biti dosegljivi, merljivi, posameznik si mora določiti rok za njihovo uresničenje. Druga faza se nanaša na sedanost, ker je treba definirati trenutno situacijo, iz katere se potem izhaja. V tretjem sklopu procesa je treba preučiti možnosti za uresničenje cilja, četrto točko modela pa predstavlja volja, motivacija za doseg cilja. Navdušenje in zavzetost klienta za spremembo sta pogoj za izpolnjujoč rezultat (Grošelj, 2008).

Je preprost model (Čeč, 2006, str. 14), uporaben pri identificiranju težave, njenem reševanju, pojasnjevanju ciljev, sprejemanju odločitev in podobnem. Naj poudarim, da coaching ne pomeni nekemu sugestirati, kaj naj naredi, ampak mu pomaga razrešiti izzive. To pomeni, da mora temu biti prilagojena tudi izvedba v vsakdanjem življenju: učinkovita uporaba spraševanja in poslušanja, pri čemer moramo imeti v mislih specifičen cilj.

4.2 Model ADAPT

Gre za model z akrostihom ADAPT, katerega Čeč (2006, str. 15) razlaga takole:

A – ocena trenutnega stanja (*assess current performance*)

D – razvoj plana (*develop a plan*)

A – delo na konkretnem planu (*act on the plan*)

P – kontrola napredka (*progress check*)

T – povej in vprašaj (*tell and ask*)

Ocena trenutnega stanja. Coach mora najprej oceniti, kje se konkretna oseba trenutno nahaja. Pri individualnih aktivnostih je relativno enostavno oceniti posameznikovo trenutno stanje, pri skupinskih aktivnostih, npr. pri podjetjih, je težje določiti koliko kdo vlaga za skupino. Za coacha je pomembno, da razume, kako je posameznik dosegel sedanji nivo, na kakšen način ga je dosegel ter kakšne tehnike in strategije je pri tem uporabljal (Čeč, 2006, str. 15).

Razvoj plana. Prvi korak pri razvoju plana je, da posameznik natančno definira cilje, ki jih želi doseči. Nadalje je potrebno, da se natančno določi časovni okvir za doseg ciljev, obenem pa naj bodo le-ti prioriteta posamezniku. Tretji korak nas privede do opredelitve strategije za doseg ciljev (Čeč, 2006, str. 16).

Delo na konkretnem primeru. Ko smo določili plan kateri posamezniku ustreza, sta ključnega pomena njegova implementacija in izvajanje (Čeč, 2006, str. 16).

Kontrola napredka. Kontrolo je potrebno izvajati na vseh nivojih, tako da morebitna oddaljitev od zastavljenih ciljev ne sme biti presenečenje. V primeru napak naj se le-te odpravijo in po ponovni presoji zopet nadaljuje z izvedbo plana (Čeč, 2006, str. 16).

Povej in vprašaj. Na tem nivoju gre za pogovore o doseženem napredku ter o primerjavi z rezultati kontrole napredka ter diskusija o želenem bodočem napredku (Čeč, 2006, str. 16).

5 IZVAJANJE COACHINGA

5.1 Potek coachinga

Proces coachinga posamezniku omogoča, da se razvija, spoznava sebe ter da se zave svoje možnosti izbire kvalitetnejšega in bolj polnega življenja. Coach ga spodbuja pri odkrivanju novega.

Coach je posameznikov zaveznik, nekdo, komur lahko posameznik zaupa, ga razume ter mu prisluhne. Posamezniku se ne podaja odgovorov, temveč se mu zastavljajo vprašanja. Z izpopolnjeno tehniko coachinga in postavljanjem vprašanj, posameznik odkriva učinkovite strategije razmišljanja in odločanja.

Naloga vsakega coacha je, da zagotovi podporo in poveča oziroma ojača spretnosti, vire in ustvarjalno moč, ki jih posameznik ima. Sodelovanje med posameznikom in coachem je poglobljeno in intenzivno. Posamezniku omogoča opustitev neučinkovitih oblik razmišljanja, vedenja in ravnanja, kar priključuje na plan vse njegove zmožnosti in sposobnosti ter ga vzpodbudi k doseganju višjih rezultatov.

5.2 Veščine za izvajanje coachinga

Da coach učinkovito deluje, mora razvijati svoje kompetence, pri tem si lahko pomaga s celo vrsto veščin. V nadaljevanju sta predstavljeni dve skupini veščin, in sicer osnovne in specifične.

5.2.1 Osnovne veščine

Pri osnovnih veščinah je glavnega pomena, da je coach sproščen. Pomembno je, da vzpostavi direktni očesni kontakt s posameznikom ter da se ne obremenjuje s tem, da bo posameznika slučajno kaj pozabil vprašati. S sproščeno govorico telesa, naj posamezniku da vedeti, da ga posluša (Čeč, 2006, str. 18). Do pomena pride tudi obrazna mimika, prijazno smehljanje izžareva toplino in občutek zaupanja.

5.2.1.1 Govorica telesa

Raziskave so pokazale, da z besedami sporočimo komaj 7% želenega v medosebni komunikaciji. Ostalih 93% informacij podajamo neverbalno, od tega 55% komunikacije temelji na vidnih, 38% pa na slišnih zaznavah (Batista, 2006).

Potrebno se je zavedati pomena govornice telesa tako pri coachu kot pri posamezniku. Najpomembnejše za njun medsebojni odnos je, da se coach postavi v kar se da podobno držo kot posameznik, pa naj bo to stoje, sede ali kako drugače, kajti s tem se najlažje vživi v posameznikovo duševno ter mentalno stanje. Coach naj pri tem posamezniku pušča odprt njegov osebni prostor, s tem, da se mu ne približa preveč. Z nagibom telesa proti sogovorniku nakažemo, da nas zanima tisto o čemer govori. Cilj coacha je, da doseže sproščeno vzdušje in da vzpostavi okolje, v katerem bo lahko učinkovito izvajal coaching.

Tukaj bi omenila še posebno veščino, katera se krajše označuje s PRL:

P – diktirati tempo (*spacing*)

R – tesna povezanost (*rapport*)

L – vodenje (*leading*)

L – vodenje (*leading*)

Coach naj se v začetku seanse prilagodi oziroma posnema posameznikovo držo, gibanje, telesno govorico in način govora, kajti s tem se lahko postavi v posameznikovo trenutno emocionalno in mentalno stanje. Če je coach pri tem uspešen, bo posameznik še toliko bolj sproščen ter med njima se bo vzpostavila nevidna vez dobre in tesne povezanosti. V nadaljevanju coach to izkoristi tako, da prevzame vodstvo na neverbalni ravni. To pomeni, da je on tisti, ki spremeni telesno držo in mimiko, čemur bo posameznik zaradi tesne povezanosti sledil. To je uporabno orodje v primeru, ko coach želi posameznika pripeljati iz enega metalnega stanja v drugo, s čimer lahko lažje nadaljujeta s seanso. Primer: posameznik je sedel sključen, roke so visele ob njegovem trupu, glava je bila sklonjena in nezainteresirano je

stremel v tla. Coach, ki ga je do takrat posnemal spremeni lastno pozicijo, kar za seboj potegne tudi posameznika. Coach z nekim zunanjim sprožilcem npr. tlesk s prsti, prekine trenutek, nato se pokončno usede, poviša jakost govora, med govorom začne mahati z rokami. Za konec, ko coach doseže, da mu posameznik sledi na neverbalni ravni, ostane le še, da prevzame vodstvo na vsebinski ravni.

5.2.2 Specifične veščine

5.2.2.1 Aktivno poslušanje

Aktivno poslušanje pripomore k izgradnji boljšega medsebojnega odnosa, vodi k zgodnjemu reševanju izzivov, zmanjša možnost za nesporazume in napake ter izboljša učinkovitost na delu. To je sposobnost osredotočenja na tisto, kar stranka pove in hkrati na tisto, česar stranka ne pove.

Čeč (2006, str. 19) o aktivnem poslušanju pravi: »Aktivno poslušanje je najpomembnejša veščina coachinga. Ko nekoga aktivno poslušamo, se nam v mislih avtomatsko pojavijo vprašanja, ki jih nameravamo zastaviti sogovorniku. Gre za t.i. vprašanja na osnovi poslušanja.« S tem so mišljena vprašanja, ki niso avtosugestivne narave.

5.2.2.2 Sposobnost spraševanja

Coach postavlja vprašanja, ne glede na časovno opredelitev, čeprav so na začetku potrebna tista vprašanja, ki ponudijo trenutno sliko sedanjosti. Ne redko se v fazi spraševanja zgodi, da se posameznik premakne oziroma spremeni svojo fizično držo. Tukaj je še kako pomembno, da coach le temu sledi, če že ni prišlo do preobrata z veččino PRL, po katerem posameznik nezavestno sledi coachu.

Vprašanja, ki jih podaja coach spodbujajo k razmišljanju, iskanju še neodkritih zmožnosti in strategij. Coach nikoli ne predlaga rešitev ali podaja predlogov posamezniku. Coaching vzpodbujana miselni proces posameznika, s katerimi sam pride do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne (Planinca, 2008).

5.2.2.3 Sposobnost zaznavanja

Čeč (2006, str. 20) o zaznavanju pravi: »S posnemanjem posameznikovega obnašanja lahko coach povzame posameznikove lastnosti obnašanja in jih spreminja, tako da se čim bolj približa obnašanju posameznika. [...] Namen tega je, da se posameznik počuti sproščenega in obenem odgovornega, da postane dovzeten in zaznava besede coacha.«

5.2.2.4 Graditi zaupanje

Da se vzpostavi zaupanje v odnosu med coachem in posameznikom, je potreben čas. Medsebojno zaupanje je temelj kvalitetnega človeškega odnosa in s tem tudi globine čutenja med ljudmi.

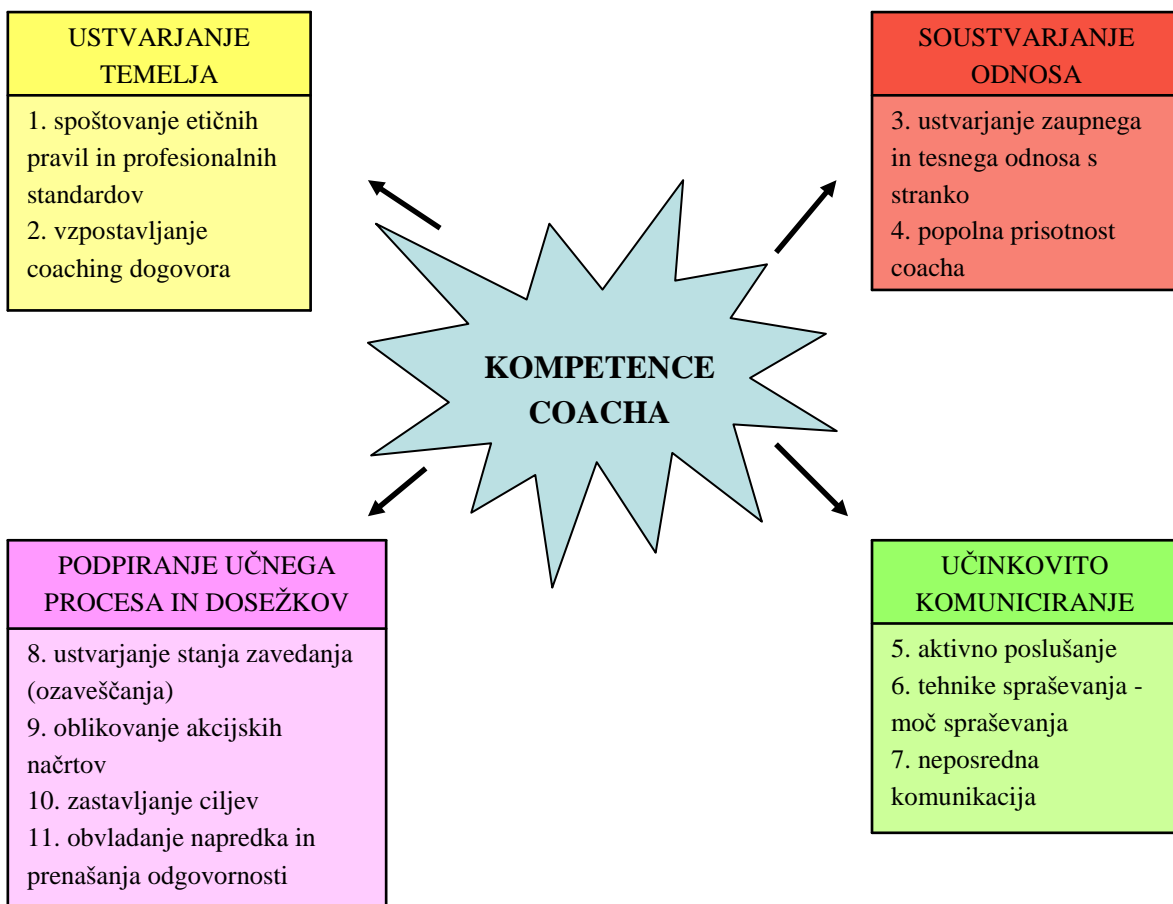
5.2.2.5 Nekatere druge veščine

Coach spodbuja posameznika, da verjame v zastavljene cilje. Zgolj doseganje ciljev posameznika dolgoročno ne more osrečiti; najgloblji in najtrajnejši občutek izpolnitve izvira iz spoznanja, da bo boljši človek, s tem, ko bo premagal ovire na poti do teh ciljev (Robbins, 2000, str. 254).

Zaradi zaupanja, ki sta ga zgradila coach in posameznik, je lažje delovanje. Zato je pomembno, da coach odkrito pove posamezniku, če se mu nekateri zastavljeni cilji ne zdijo realno uresničljivi, ter mu predlaga nov način reševanja izzivov. Naloge coacha so veliko obsežnejše kot samo postavljati vprašanja in poslušati, kot se to pogosto poenostavlja. Ključno vlogo imata opazovanje in spremljanje posameznika, ki spreminja svoj vzorec razmišljanja in posledično tudi vedenje.

Zaradi zahtevnosti dela, ki ga coach opravlja, so v mednarodni federaciji coachev ICF (International Coach Federation) določili 11 strokovnih veščin in kompetenc, ki jih mora vsak coach imeti, da svoje delo opravlja profesionalno (International Coach Federation, 2008).

Slika 2: 11 kompetenc coacha



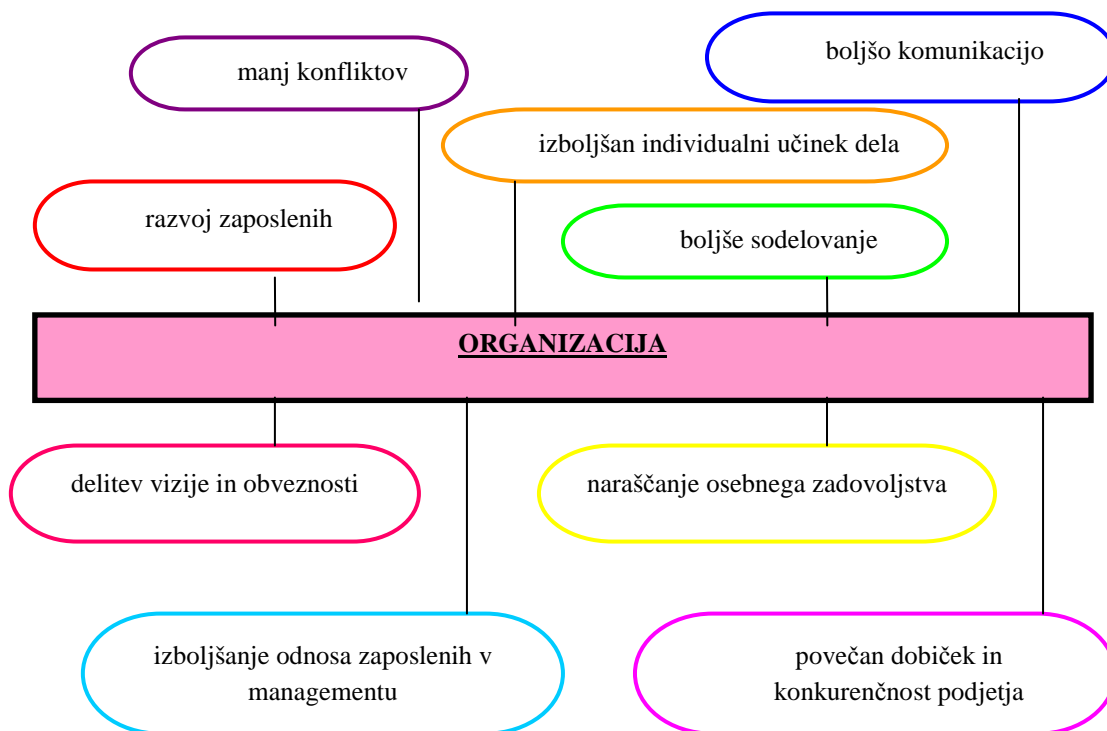
Vir: Lastna izdelava, 2008.

6 KORISTI COACHINGA

6.1 Koristi coachinga za organizacijo

Vsak izmed nas je kdaj doživel, da je na delovnem mestu čutil praznino, počutili smo se izgubljene. Bili smo pod pritiskom. To nas privede do neučinkovitega in nepazljivega ravnanja, s čimer škodimo sebi in organizaciji v kateri delamo. S coachingom, ki ga bodo koristili zaposleni v podjetju, bo možno odpraviti to. Zaposleni bodo lažje izražali svoja mnenja, ideje ter se brez večjih pomislekov odločali, s čimer se izboljša individualno delo. S tem bodo pridobili na samozavesti, kar se bo poznalo pri uspešnosti podjetja. Veliko družb uporablja načelo »ljudje so naša najpomembnejša pridobitev«. Hiter razvoj ljudi vodi v zvišanje kvalitete proizvodov in storitev v podjetju.

Slika 3: Koristi coachinga za organizacijo



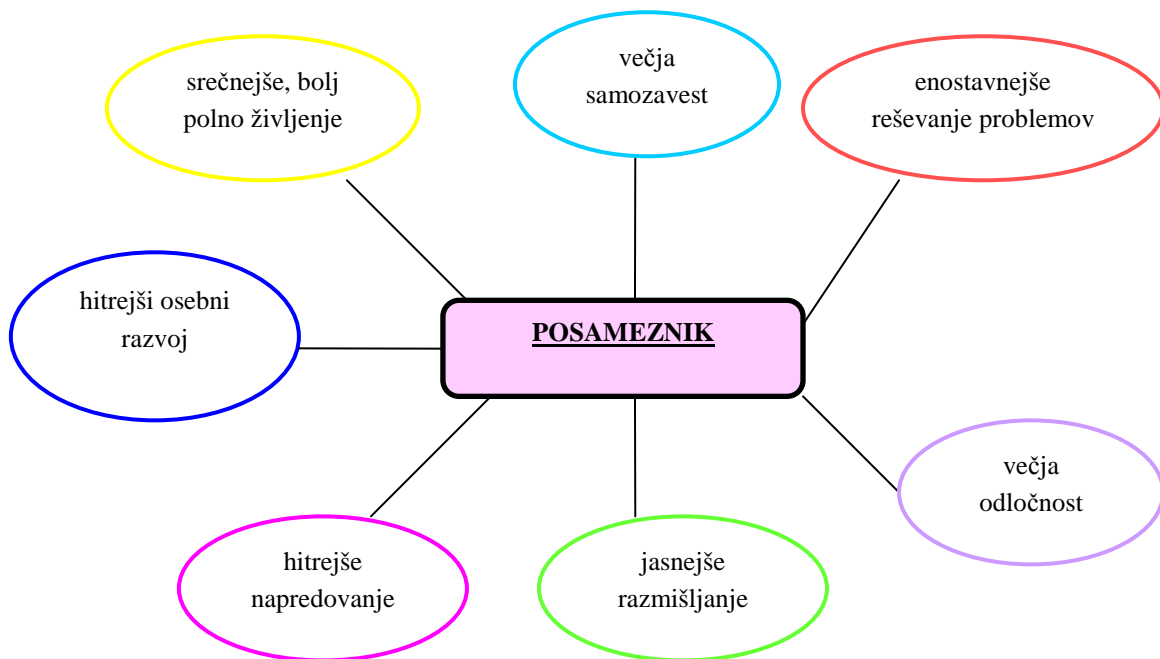
Vir: Lastna izdelava, 2008.

6.2 Koristi coachinga za posameznika

Kaj si želimo v življenju? Več zadovoljstva in uspehov v zasebnem življenju ter v poslu katerega opravljamo. Odkriti, kako resnično uživati v življenju, kako ga kvalitetno ter izpopolnjeno preživeti. Potrebno se je osredotočiti na tiste aktivnosti, ljudi ter stvari, ki jih

imamo radi. Izziv je najti notranjo motivacijo, samozavest ter izboljšati svojo učinkovitost. Želimo si postaviti cilje in prioritete v našem osebnem in poslovnem življenju, vendar je potrebno paziti, da bodo cilji realni in dosegljivi. Vse naštetu bomo lažje dosežemo, če imamo nekoga ob sebi, ki na usmerja. Kadar si je posameznik na jasnem, kaj želi, lahko s coachingom dobi več od tistega na kar bo usmeril svojo pozornost. Skozi medosebno komunikacijo se lahko odkrijejo potenciali posameznikov, kateri jih lahko pripeljejo do večje samostojnosti in samozavesti.

Slika 4: Koristi coachinga za posameznika



Vir: Lastna izdelava, 2008.

7 COACHING IN STILI VODENJA

Robbins (2000, str. 90) v svoji knjigi razlaga: »Voditelji so tisti ljudje, ki živijo po prepričanjih, ki jim vlivajo moč, in učijo druge, kako popolnoma izkoristiti vse svoje sposobnosti s spremembo omejujočih prepričanj.«

Vloga vodij se je iz tradicionalne, nadzorniške in ukazovalne oblike vodenja 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. Coachi morajo poznati proces in pridobiti veščine, ki odlikujejo dobrega coacha. Veščine dobrega coacha pa so poslušanje in postavljanje vprašanj, odzivanje, veščine medosebnih odnosov in poznavanje poslovnega okolja.

Stile vodenja bi lahko povzeli takole (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995):

- Prvi stil S1: **direktivni** (direktiva) – vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge.
- Drugi stil S2: **inštruktivni** (prepričevanje) – vodja nadaljuje direktivo in natančno nadzoruje izpeljavo naloge. Poleg tega razlaga odločitve, prisluhne predlogom in spodbuja napredek.
- Tretji stil S3: **bodrilni** (svetovanje) – vodja pomaga podrejenim in jih podpira pri izpeljavi naloge ter skupaj s podrejenimi sprejema pomembne odločitve.
- Četrty stil S4: **delegiranje** – vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje podrejene.

V drugem poglavju te naloge, sem opredelila temeljne razlike med mentorjem, svetovalcem, trenerjem ter coachem. Naj povzamem razlike vsakega izmed njih, da bo spodnja slika lažje razumljiva v povezavi s stili vodenja.

Mentor s svojimi izkušnjami, znanjem in spretnostjo spodbuja in daje oporo posamezniku. **Svetovalec** ima strokovno znanje, katerega z enosmerno komunikacijo predstavi posamezniku. **Trener** spodbuja učečega, da eksperimentira in nadgrajuje pridobljeno znanje. **Coach** s spraševanjem, aktivnim poslušanjem in vztrajnostjo spodbuja posameznika ter ga motivira, da doseže cilj. Coach ne podaja odgovorov, saj deluje na osnovi predpostavke, da ima posameznik vse vire, ki jih potrebuje, vključno s sposobnostjo, da odkrije in uporabi lastne vire.

Slika 5: Stili vodenja in coaching

	visoko			
		Prepričevanje	Sodelovanje	
		<i>svetovalec</i>	<i>trener</i>	
		<i>mentor</i>	<i>mentor</i>	
bodrilno		S2	S3	
vedenje		<i>trener</i>	<i>coach</i>	
		Direktiva	Delegiranje	
		<i>svetovalec</i>	<i>coach</i>	
		S1	S4	
	nizko			
		visoko	direktivno	nizko
			vedenje	

Vir: Lastna izdelava, 2008.

7.1 Stopnje razvoja vodenja

S1-R1

Direktivni stil je primeren za tiste, ki so zavzeti, vendar jim manjka sposobnosti. Da jih spravimo v pogon, potrebujejo navodila in natančen nadzor (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995, str. 75).

S2-R2

Inštruktivni stil je primeren za tiste, ki imajo nekaj izkušenj, vendar jim manjka zavzetosti in sposobnosti. Zaradi neizkušenosti potrebujejo navodila in nadzor, poleg tega pa tudi podporo, pohvalo in spodbujanje, s čimer utrjujemo samozavest in vključevanje v sprejemanje odločitev (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995, str. 75).

S3-R3

Bodrilni stil je namenjen tistim, ki imajo izkušnje ter so sposobni, vendar jim primanjkuje samozavesti ali motivacije. Ne potrebujejo veliko navodil, saj so izkušeni, vendar potrebujejo podporo, ki naj bi okrepila njihovo samozavest in motivacijo (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995, str. 75).

S4-R4

Delegiranje je primerno za tiste, ki imajo sposobnost in tudi zavzetost. So samostojni in pripravljeni na odgovornost sprejemanja odločitev pri projektih in potrebujejo malo nadzora in podpore (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995, str. 75). Cilji in poti do njih so jasno določene, posamezniki sami pridejo do uresničitve, zato je ta način primeren za tiste, ki imajo veliko znanja, izkušenj in motivacije.

Tabela 2: Razmerje med štirimi razvojnimi stopnjami in štirimi stili vodenja

RAZVOJNA STOPNJA	STIL VODENJA
R1 Slaba sposobnost Velika zavzetost	S1 DIREKTIVNI (strukturiraj, opazuj, nadzoruj)
R2 Določene sposobnosti Slaba zavzetost	S2 INSTRUKTIVNI (dajaj navodila in pomagaj)
R3 Velika sposobnost Spremenljiva zavzetost	S3 BODRILNI (pohvali, prisluhni, pomagaj)
R4 Velika sposobnost Velika zavzetost	S4 DELEGIRANJE (predaj odgovornost za sprotno sprejemanje odločitev)

Vir: K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi, Vodenje in enominutni vodja, 1995, str.61.

Pomembno je vedeti, kakšen stil vodenja uporabljajo vodje. Tako je lažje oceniti, ali zaposleni že sprejemajo odgovornost za opravljeno delo ali neposredna odgovornost pripada njihovemu nadrejenemu. Če ima njihov vodja prevladujoč stil vodenja S1 – direktiva (Zidar Gale, 2006, str. 46-49), se je upravičeno vprašati, ali bodo taki zaposleni sprejeli in razumeli pomen metode coachinga. Navajeni so na direktive, na opravljanje zahtevanega dela, zato bodo najverjetneje začudeni, če jih bo coach vprašal, kakšne cilje imajo. V take primeru bi lahko odgovorili: »Kaj pa je to pomembno? Šef pove, kaj je treba narediti, to naredimo in imamo mir. V našem oddelku ni časa, da bi izmišljevali svoje cilje, pravila so jasna.« Prav zaradi takšnega razmišljanja je potrebno preveriti, kdaj je primerno, da vodja nastopi kot coach oziroma poskrbi, da bo pomoč prišla v pravi obliki.

Če pomislimo na situacijsko vodenje (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995), lahko ugotovimo, da so ti vodje še krepko zakoreninjeni v S1 (Direktiva), morda nekoliko v S2 (prepričevanje). Coaching pa je oblika, ki jo lahko razvijejo v S4 (delegiranje). Če upoštevamo tezo Blancharda, da stilov ne moremo preskakovati, to pomeni, da bodo morali vodje najprej razviti in učinkovito uporabljati S3, ker jim bo to pomagalo razumeti metodo coachinga.

8 COACHING IN NLP

8.1 Kaj pomeni NLP?

Kratica NLP= NevroLingvistično Programiranje nam pove, s čim se NLP pravzaprav ukvarja.

NEVRO = nevrološki; ki zadeva živčni sistem in možgane

LINGVISTIČNO = gre za jezik, ki odseva strukturo našega mišljenja in vedenja z namenom, da bi komunicirali z drugimi

PROGRAMIRANJE = s tem je mišljeno načrtno, zavestno, s ciljem usklajeno delovanje

NLP se torej ukvarja z jezikom in možganskimi strukturami ter strukturami miselnih procesov in s tem, kako je krmiljeno naše mišljenje, delovanje in doživljanje.

8.2 Kaj je NLP?

Je orodje za učinkovito komunikacijo, svetovanje in učenje, ki nam pomaga bolje razumeti sebe in druge, priklicati skrite vire moči in okrepiti že odkrite, lažje shajati z drugimi in jih bolj učinkovito motivirati, poučevati ter z njimi sodelovati. (Sledi, 2008)

NLP je nastal v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ko sta začela sodelovati John Grinder in Richard Bandler. Nista se ukvarjala s teorijo, izdelovala sta modele, iskala vzorce

izjemnih terapevtov, da bi lahko izdelala model, ki ga je možno uporabljati za učinkovito komunikacijo, osebnostno rast, pospešeno učenje in za zadovoljnejše življenje. To jima je tudi uspelo, vsa odkritja sta zbrala v štirih knjigah, ki so izšle med leti 1975 in 1977 (O'Connor, Seymour, 1996, str. 22-23).

NLP je precej prispeval področju medosebne komunikacije. Temelj coachinga je učinkovito komuniciranje in vodenje sebe in drugih, pri tem pa si dodatne pomoči poiščemo pri NLP-ju. NLP poleg učinkovitih orodij za reševanje problemov in doseganje sprememb ponuja tudi celo vrsto uporabnih svetovalnih tehnik, ki pri coachingu pomagajo.

Pri delu z NLP-jem bo uspešen le tisti, ki se vživi v drugega človeka, upošteva njegove interese in se je pripravljen tudi sam še česa novega naučiti.

8.2.1 NLP coachi

NLP coachi so izurjeni poslušalci in opazovalci. Njihova zavidljiva veščina je umetnost postavljanja vprašanj na tak način, s katerimi vzpodbudijo miselne procese udeležencev v coachingu. Omenim naj še, da vprašanja, ki so usmerjena na napake ter kritiko, niso primerna. Primeri primernih in neprimernih vprašanj so predstavljeni v prilogi 4. Primerna vprašanja so usmerjena k cilju in udeleženca v coaching procesu popeljejo do pozitivnega razmišljanja, ga spodbudijo k raziskovanju o sebi. Pri raziskovanju se posamezniki dotaknejo vseh ravni svoje osebnosti, tako prepričanj in vrednot ter strategij in identitete, ter ugotavljajo, kakšne so skladnosti med posameznimi ravni (Dragovič, 2008).

Prav tako pa coaching omogoča ljudem, da se soočijo s težavami in pomembnimi vprašanji v svojem življenju.

NLP ne povečuje spekter manipulativnih tehnik, ki jih posebej odlikujejo številni triki, ker je celostno zasnovan in z velikim spoštovanjem upošteva edinstvenost vsakega posameznika. Spremembe, ki jih nekdo doseže pri sebi in drugih, prinesejo trajno korist samo, če zrastejo iz njega kot celostne osebe.

8.3 Svetovanje

Omenila bi še svetovanje (*counseling*), ki je dopolnilna metoda coachinga. Ukvarja se s posamezniki, ki se upirajo razvoju svojega potenciala in ne sprejemajo sprememb ter koristnih nasvetov, pri njih coaching v prvi fazi ne dosega zelenih rezultatov. Namenjeno je tistim, ki se pogosto upirajo spremembi razmišljanja in posledično spreminjanju odnosa do dela, kar managerjem dandanes povzroča precej preglavic. Razlika na izvedbeni ravni med coachingom in svetovanjem je, da coach vpraša zaposlenega, kako bi lahko izboljšal svoje vodenje sestanka, medtem ko svetovalec pove, kako lahko zaposleni izboljša vodenje sestanka. Konec pogovora je pri svetovanju bolj agresiven. Manager pričakovanja do zaposlenega jasno izrazi prav tako tudi navede posledice, če zaposleni ne spremeni svojega vedenja (Žunec, 2008).

SKLEP

Kot sem že v uvodu napisala, je današnji način življenja hiter. Časa primanjkuje na vseh koncih in kraji, pritisk časa se stopnjuje, stres postaja za posameznike v privatnem in poslovnem življenju neznosen. Zaradi dela, ki mu namenimo veliko časa nastajajo težave v družini ter v nas samih. Postanemo pasivni, nesrečni in nemotivirani. Čas nam je dan, lahko si ga razporedimo sami, ga zapolnimo in izrabimo vsak na svoj način. S pomočjo coachinga, ki nas bo vodil skozi proces spoznavanja sebe, reševanja težav in izzivov, bomo v svoje življenje prinesli mir, zadovoljstvo in srečo.

Po mojem osebnem prepričanju je coaching trenutno najbolj primerna, praktična in z vidika komuniciranja učinkovita metoda, ki omogoča, da posameznik resnično spozna samega sebe in zviša kakovost svojega življenja. Pomembno je, da coachingom izkoristimo do zadnjega potenciala. Zavedajmo se, da je vsak posameznik bitje zase, njegova pričakovanja so subjektivna in samo individualno usmerjen coaching prinese zelene rezultate.

Če smo pripravljeni in si želimo sprememb v našem osebnem ter poslovnem življenju, nam bo to uspelo s pomočjo coachinga. Pri nas je že kar nekaj organizacij, ki ponujajo seminarje za posameznike ter podjetja. Bistvenega pomena je, da se moramo sami odločiti, če si želimo napredovati, se izboljšati. Sami moramo uvideti ali smo pripravljeni na spremembe. Biti moramo zaupljivi in odprti za sprejemanje informacij, saj nam samo tako coach lahko pomaga pri premagovanju ovir, ki so na poti k boljšem, kakovostnejšem življenju.

Sveti Avguštin je zapisal: »Ljudje potujejo, da bi se čudili višini gora, ogromnim valovom na morju, dolini rek, prostranosti oceana, kroženju zvezd, in gredo mimo samih sebe, ne da bi se čudili.« Ljudje se nenehno razvijamo in osebno rastemo. Z vsakim dnem iz okolice črpamo nove izkušnje ter spoznavamo nove stvari. S pomočjo coachinga pa se lahko usmerimo na tisto pot, ki nas bo pripeljala do višje kvalitete našega življenja.

LITERATURA IN VIRI

1. Batista, T. (2006, 2. julij). Govorica telesa – glasnejša od besed. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.cenim.se/121-a.html>
2. Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1995). Vodenje in enominutni vodja. Ljubljana: Založba Taxus.
3. Cukjati, B. (september 2007). Ali res veste, kaj lahko dobite od coacha? Manager, str. 53.
4. Čeč, F. (2006). S coachom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
5. Dragovič, T., Spodbujanje in motiviranje z veščinami coachinga. Najdeno 6. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/6_spodbujanje_in_motiviranje.pdf
6. Ginnis, P. (2004). Učitelj – sam svoj mojster. Ljubljana: Založba Rokus.
7. Glotta Nova. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.glottanova.si/>
8. Grošelj B. (2008, 5. marec), Dnevnik. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=480>
9. Harmonija. Najdeno 20. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.harmonija.si/coaching.php>
10. International Coach Federation. Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Credentialing/Why+a+Credential/Competencies/>
11. Kaj je coaching? Planinca. Najdeno 20. junija 2008 na spletni strani <http://www.planinca.si/coaching/kaj-je-coaching/>
12. O'connor, J. & Seymour, J. (1996). Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrologistično programiranje. Žalec: Založba Sledi.
13. Pegan Stemberger, J. Coaching in NLP. Najdeno 6. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/1_coaching_in_nlp.pdf

14. Pegan Stemberger, J. Coaching v poslovnem okolju. Najdeno 6. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/5_coaching_v_poslovnem_okolju.pdf
15. Razgovor z gospo Majdo Vratušo, NLP coach.
16. ResultsCoachingSystems. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.workplacecoaching.com/pdf/HistoryofCoaching.pdf>
17. Robbins, A. (2000). Prebudite velikana v sebi. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
18. Sledi. Najdeno 15. junija 2008 na spletni strani <http://www.sledi.si/nlp.htm>
19. Wikipedia, the free encyclopedia,.Najdeno 18. junija 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Coaching#Life_coaching
20. Zidar Gale, T. (2006). Raba metode coaching v izobraževalne namene. Revija HRM, letnik 4, številka 14, str. 46-49
21. Žunec, B. Coaching za menedžerje v desetih korakih. Najdeno 1. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.bmcint.si/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=47

PRILOGE

PRILOGA 1

Tabela 1: Cenik tečaja osebnostnega coachinga pri Glotta Novi d.o.o.

OSEBNOSTNI COACHING	Coaching paket	Uvodna seansa	Samostojna seansa
Individualni coaching (1 udeleženec)	700,00 eur	150,00 eur	200,00 eur
Individualizirani coaching (2 udeleženca)	1050,00 eur	225,00 eur	300,00 eur

Vir: Glotta Nova d.o.o., <http://www.glottanova.si/>

PRILOGA 2

Tabela 2: Cenik tečaja poslovnega coachinga pri Glotta Novi d.o.o.

POSLOVNI COACHING	Individualni paket	Timski paket
Coaching razvoja kadrov		
individualno (1 udeleženec)	970,00 eur	-
mala skupina (2 - 3 udeležencev)	-	3.710,00 eur
večja skupina (4-8 udeležencev)	-	4.080,00 eur
Coaching za srednji management		
individualno (1 udeleženec)	1.300,00 eur	-
mala skupina (2 - 3 udeležencev)	-	4.270,00 eur
večja skupina (4-8 udeležencev)	-	4.700,00 eur
Coaching za top management		
individualno (1 udeleženec)	1.740,00 eur	-
mala skupina (2-3 udeležencev)	-	4.910,00 eur
večja skupina (4-8 udeležencev)	-	-
Coaching za voditelje		
individualno (1 udeleženec)	2.440,00 eur	-

Vir: Glotta Nova d.o.o., <http://www.glottanova.si/>

PRILOGA 3

Tabela 3: Primer modela GROW

Preprost model coachinga	
Cilj	<p>Kaj je cilj razprave?</p> <p>Kaj želiš doseči (kratko- in dolgoročno)?</p> <p>Do kdaj želiš doseči cilj?</p> <p>Ali je cilje možno doseči in ali so merljivi?</p>
Trenutne razmere	<p>Kaj se trenutno dogaja (kje, kdaj, koliko)?</p> <p>Kdo sodeluje?</p> <p>Kaj si storil doslej?</p> <p>Kakšne rezultate si dosegel?</p> <p>Naštej največje ovire.</p>
Možnosti	<p>Katere možnosti imaš?</p> <p>Obstaja poleg teh se kakšne možnosti?</p> <p>Kaj če (se kaj zgodi)?</p> <p>Si želiš mojih predlogov?</p> <p>Navedi koristi in stroške vseh rešitev.</p>
Dejanja	<p>Kaj načrtuješ?</p> <p>Kdaj bos to naredil?</p> <p>Kako bos s tem dosegel postavljene cilje?</p> <p>S katerimi ovirami se bos srečeval?</p> <p>Kako bos presegel ovire?</p> <p>Koga moraš obvestiti?</p> <p>Bos potreboval pomoč?</p> <p>Kako bos pridobil potrebno pomoč?</p> <p>Z lestvico od 1 do 10 oceni verjetnost, da ti bo uspelo.</p>

Vir: F. Čeč, *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*, 2006, str. 14-15.

PRILOGA 4

Tabela 4: Ponazoritev učinkovitih ter neučinkovitih vprašanj pri NLP coachih

Učinkovita vprašanja Vprašanja, usmerjena k cilju (misliti pozitivno in naprej)	Neučinkovita vprašanja Problemska vprašanja (osredotočenje na probleme in napake)
Kaj želite?	Kakšen problem imate?
Ali ste že kdaj dosegli kaj podobnega?	Kako dolgo ga že imate?
Kakšne vire imate na voljo?	Kaj je narobe z vami?
Kakšen načrt želite narediti?	Kdo je kriv?
Kaj sledi?	Zakaj ga še niste rešili?

Vir: T. Dragovič, *Spodbujanje in motiviranje z veščinami coachinga*,
http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/6_spodbujanje_in_motiviranje.pdf.