

dr. Tatjana Dragovič

Izobraževalna trenerka in coach, Glotta Nova

COACHING – KAJ ZAKAJ IN KAKO POTEM

"The glory of dealing with human beings is their infinite capacity to surprise."
Ted Garratt

1. Uvod

Sodobna podjetja vedno bolj upoštevajo coaching pristop, saj ta pripomore k hitrejšemu, lažjemu in učinkovitejšemu razvoju zaposlenih, ki prispevajo k ustvarjalni in pozitivni organizacijski kulturi podjetja. Pozitivna organizacijska kultura posledično vpliva na organizacijsko strategijo in nenazadnje tudi na organizacijsko strukturo. V zadnjih letih se veliko govori o coachingu in poleg različnih definicij coachinga se srečujemo tudi z različnimi poteki coaching procesa in različnim razumevanjem koristi, ki jih coaching prinaša. Ta članek predstavlja eno izmed perspektiv o coachingu, ki temelji na definiciji coachinga v Mednarodni zvezi coachev iz ZDA (International Coach Federation - ICF). Članek ponuja nekaj odgovorov na vprašanja, kaj je coaching, zakaj potrebujemo coaching, kako poteka coaching in kaj po coachingu.

2. Kaj je coaching?

Po definiciji Mednarodne zveze coachev (ICF) je coaching interaktivni proces in odnos, ki pomaga posameznikom, podjetjem in ustanovam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega *miselnega procesa* in razvoja.

Značilnosti coachinga so:

- osredotočenost na prihodnost,
- zastavljanje vprašanj,
- dajanje vrnitvenega sporočila in
- "neznanje", oziroma ni odgovorov s strani coacha.

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

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

Povdarek je torej predvsem na lastnem miselnem procesu in ne na svetovanju, poučevanju in podajanju rešitev s strani coacha. Po tem se coaching tudi razlikuje od ostalih podobnih poklicev ali veščin, kot so svetovanje, konzultantstvo, vodenje, mentorstvo. Pogosto se termin coaching prevaja kot trening, ker dejansko izhaja iz športnega okolja (glej Gallwey W.T., 1986). Trening pogosto zajema vadbo določenih veščin, česar v coachingu ni, ker je

focus predvsem na sprožanju miselnega procesa. Če coachi ne svetujejo, ne vodijo, niso mentorji in ne pomagajo strankam pri pridobivanju zelenih veščin, kaj je tisto, kar coachi počnejo in kdo so coachi?

2.1 Kdo so coachi in kaj počnejo?

Profesionalni coachi so predvsem odlični poslušalci in opazovalci. Coach zna vzpodbuditi stranko, da le-ta sam - iz lastnih notranjih virov moči - pridobi vpogled v rešitev, ki ji bo sledil. Coachi verjamejo, da so stranke ustvarjalne po naravi, da imajo ogromno potencialov. Coachevo delo je nuditi podporo in spomniti stranko na vse veščine, vire in kreativnost, ki so že v njej. Coach ne vzpostavlja s stranko odnosa strokovnjaka, zdravilca ali avtoritete, temveč partnerstva. Profesionalni coachi so torej strokovnjaki, profesionalci z dolgoletnimi izkušnjami na najrazličnejših področjih dela v podjetjih in ustanovah in na področju izobraževanja in coachinga (osebnega in poslovnega).

In kako se coach razlikuje od drugih sorodnih poklicev? Tako kot svetovanje se tudi coaching izvaja največkrat individualno in je osredinjen na stranko. Prav tako je naravnano na rezultate in se ukvarja z vizijami in dejanji. Temeljno razliko med mojstrskim treningom, svetovanjem in mentorstvom ter med mojstrskim coachingom lahko opišemo zelo preprosto: coach nima odgovorov. Coach nima strokovnega znanja. Deluje na osnovi predpostavke, da ima stranka vse vire, ki jih potrebuje, vključno s sposobnostjo, da odkrije in uporabi te svoje lastne vire.

Proces coachinga stranki omogoča, da se bolj zave svojih možnosti izbire. Coach spodbuja stranko, da razvija prožnost v vedenju, preizkuša neznano in se spusti na nova področja v svojem lastnem času. Ko stranke razširijo svoj nabor vedenja, se na globlji ravni zavedó, da je k njihovi rasti prispeval njihov lasten trud, njihove lastne odločitve in dejanja in da so za to zaslužni oni in ne coach.

Mednarodna zveza coachev (ICF) coaching in coache opisuje kot:

- Coachi sprejmejo skupno filozofijo in sledijo skupnim ciljem.
- Coaching posameznikom in organizacijam pomaga, da se hitreje razvijajo in dosegajo bolj zadovoljive rezultate.
- Coaching se osredinja na cilje, ki jih določa stranka.
- Coaching se prilagaja individualnim potrebam stranke.
- Coaching je interaktiven.
- Coachi stranki pomagajo odkriti lastne rešitve in strategije.
- Coachi zagotavljajo svežo perspektivo.
- Coachi pomagajo svojim strankam, da razvijajo svoje naravne potenciale.
- Coachi verjamejo, da je stranka ustvarjalna in ima vse vire, ki jih potrebuje.
- Coachi verjamejo, da je za delo, ki ga je treba vložiti, da stranka doseže zelene rezultate, odgovorna stranka sama.
- Coachi opazujejo, kako vsi deli življenja posamezne osebe delujejo kot celota.
- Moč coachinga je odvisna od tega, kako močna je vez med coachem in stranko.

3. Zakaj potrebujemo coaching?

Rezultati coachinga so, da posamezniki znajo postavljati in dosegati zadovoljujoče cilje, postanejo bolj aktivno usmerjeni, sprejemajo kvalitetnejše odločitve ter veliko bolj udeležujejo svoje lastne potenciale. Coaching je idealen za razvoj kompetenc tako posameznikov, kot zaposlenih v podjetjih. Coaching je proces, ki pomaga posamezniku povečati njegovo kakovost življenja. Vsak posamezen coaching ima tako individualni značaj in je prilagojen posameznikovim potrebam.

3.1. Kakšne koristi prinaša coaching?

- izboljša osebne in poslovne dosežke in rezultate,
- »osvobodi« osebne potenciale in vire notranje moči posameznikov,
- zviša učinkovitost postavljanja ciljev in posamezniku da priložnost raziskati, kako jih doseči v čim krajšem času,
- posamezniki izboljšajo komunikacijo z drugimi in s samim seboj,
- učinkovitost v medsebojnih odnosih,
- znanje in veščine, kako uporabiti vse neizrabljene potenciale.

3.2 Komu je coaching namenjen?

Coachi delajo s strankami, ki prihajajo iz najrazličnejših področij, kot so podjetništvo, poklicni razvoj, finance, zdravje in medosebni odnosi.

Coaching je namenjen:

- posameznikom, ki želijo »osvoboditi« vse svoje zmožnosti in sposobnosti,
- posameznikom, ki želijo dosegati boljše rezultate in izboljšati dosežke,
- managerjem, podjetnikom, vodjem, ki želijo dobro in učinkovito načrtovati in dosegati svoje cilje, izboljšati rezultate svojega podjetja, oddelka, tima in sebe samega,
- politikom, ki želijo pridobiti več moči, več energije, več ugleda, več karizme,
- podjetjem/ ustanovam, ki želijo izboljšati svoje rezultate in ugled.

4. Kako poteka coaching?

Vrste coachinga:

- 1) Osebnostni coaching (Personal Coaching)
se osredotoča na osebne zadeve in se izvaja po principih osnovne strukture coachinga.
- 2) Poslovni coaching (Business Coaching):
 - Coaching za razvoj kadrov (Staff Development Coaching)
se izvaja za zaposlene individualno ali skupinsko (največ do 8 oseb, ki delujejo v podjetju / ustanovi kot tim). S skupinami je več coaching seans »v živo«.
 - Coaching za srednji management (Management Coaching)
se izvaja individualno ali v manjših skupinah.

- Coaching za top management (Executive Coaching) se izvaja individualno ali skupinsko.
- Coaching za voditelje (Leadership Coaching) se izvaja samo individualno.

Poslovni coaching se lahko izvaja tudi v obliki timskega coachinga.

4.1 Kako se coaching vzpostavi?

Izhodišče predstavljata dve pogodbi:

1) OSEBNOSTNI COACHING: Pogodba med posameznikom in coachem. Opređeljuje naćin, trajanje sodelovanja ter zaupnost informacij.

2) POSLOVNI COACHING: Poleg pogodbe med posameznikom in coachem potrebujemo še "krovno pogodbo" oziroma pogodbo med podjetjem in coachem. V njej je opredeljeno komu je coaching namenjen, zaupnost informacij, obseg coachinga in plaćilo.

4.2 Kakšen je naćin dela pri coachingu?

- krajši osebni pogovor med stranko in coachem ter analiza potreb,
- daljše uvodno srećanje in opredelitev podroćij za obdelavo v procesu coachinga,
- dogovor in navodila o naćinu poteka coachinga,
- podpis pogodbe med coachem in klientom (ali skupino),
- coaching, ki praviloma traja skupaj 3 mesece
- po potrebi vmesna integracija coachinga,
- »veliki« feedback (po 3. mesecih dela),
- dogovor o nadaljevanju.

4.3 Kako potekajo coaching srećanja/pogovori?

- Uvodno srećanje oziroma prvi coaching poteka osebno in traja do 2 uri.
- Naslednja coaching srećanja potekajo obićajno po telefonu, ob vnaprej toćno doloćenem ćasu, praviloma 30 minut, enkrat tedensko ali eno uro, vsakih 14 dni. Lahko potekajo tudi v živo in v tem primeru trajajo 90 minut enkrat na tri tedne ali enkrat na mesec.
- Praviloma coaching paket traja skupaj najmanj tri mesece.

4.4 Kakšen je naćin sodelovanja med coachem in posameznikom?

Coach je posameznikov zaveznik, nekdo, ki posamezniku zares prisluhne, ga razume in mu zaupa. Coach zaznava, kje so posameznikovi potenciali in kako jih okrepiti. Coach stranki ne daje odgovorov, temveć zastavlja vprašanja. S specifićno izpopolnjeno tehniko coachinga in postavljanjem vprašanj, posameznik odkriva bolj učinkovite strategije razmišljanja in odloćanja. Sodelovanje med posameznikom in coachem je globoko in intenzivno. Posamezniku omogoća uvide in spoznanja o sebi, opustitev neućinkovitih oblik razmišljanja, vedenja in ravnanja, kar priklie na plan vse njegove zmoćnosti in sposobnosti ter vzpodbudi k višji kvaliteti življenja.

5. Kaj po coachingu?

Po coachingu naj bi posamezniki (ali skupine in timi) pridobili na samozavesti in samoiniciativnosti. Odličen coaching je tisti, ki da občutek stranki, da je vse sama naredila in da od zdaj naprej ne potrebuje coachinga, vsaj za isto temo/zadevo ne. Ko coaching poteka po zgoraj opisanem postopku, potem se stranke naučijo veliko o sebi, odkrijejo svoje potencialne, za katere niti vedele niso, da jih imajo in predvsem ponotranjijo coaching proces in ga začnejo tudi sami izvajati v obliki »self-coachinga«. To predvsem pomeni, da stranke začnejo sami sebi zastavljati vprašanja, dajati vrnitvena sporočila in se osredotočajo na prihodnost in na možne rešitve. Z drugimi besedami, po coachingu (self) coaching.

Literatura

Ford, R. (1992) *Professional coaching in leadership development*. Palo Alto, CA: Davies-Black

Gallwey, W. T. (1986) *The Inner Game of Tennis*, Pan Books.

ICF website, <http://www.coachfederation.org> [accessed Oct. 2010]

Zeus, P. in Skiffington, S.(2003) *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc.