

# Kakšne veščine coach potrebuje za uspešno delo z ljudmi

## Iz sedanjega v prihodnje zeleno stanje



Coaching je metoda, s katero coach pomaga klientu iz sedanjega v prihodnje zeleno stanje. Prvi korak je določanje cilja in ugotavljanje temeljnih vrednot, ki klientu služijo kot merilo pri oblikovanju cilja. V nadaljevanju pa coach potrebuje pet temeljnih veščin: poslušanje, intuicijo, radovednost, povratne informacije, usmeritev k akciji. Na poti k cilju navadno klienti ugotovijo svoja prepričanja, ki jih odvrtačajo od začrtane poti. Postavlja se vprašanje, katere veščine coach še potrebuje, da pomaga klientu spremeniti omejevalna prepričanja. Klient namreč živi v svojem skriptnem sistemu, ki ga omejuje pri izbiri možnosti, da bi ustvaril zeleno stanje. Ostaja dilema, ali ima coach potrebne veščine, ki mu bodo zagotovile kakovostno delo s klientom – zlasti takrat, ko se klient sreča z negativnimi izkušnjami, travmami ... Za doseg cilja se je treba v takih primerih zazreti v preteklost, da bo klient lahko dosegel oziroma ustvaril zeleno prihodnost. .

Človek se v določenem življenjskem obdobju znajde na točki, ko ne ve več, kako naprej. Razmišlja o novih možnostih, spremembah. Sam s sabo, z življenjem ni več zadovoljen, zato išče izhod iz stanja, v katerem je obtičal. Sam si ne zna ali ne more pomagati. Kaj lahko stori? Lahko poišče pomoč coacha, ki mu bo pomagal oblikovati cilj in ga usmerjal, da ga bo dosegel. To je lahko življenjska sprememba, lahko si želi le spremembe na delovnem mestu ... Različna področja zahtevajo različne coache

### Coach – izhodišča

Coach izvira iz srednjeveške angleške besede *coche*, ki pomeni voz (nošenje, prenos – a wagon, carriage). Beseda ima še vedno enak pomen – ko človek potuje, potrebuje prevozno sredstvo (coach – kočija, potniški vagon ...). Coach je torej prevozno sredstvo, ki posameznika ali skupino prepelje z začetne lokacije na zeleno.

To je tudi pomen coachinga in coacheve vloge: pomagati klientu, da »prepotuje« pot iz začetnega stanja v zeleno stanje. Coaching je torej metoda, kako posamezniku (ali skupini) pomagati, da

sam ugotovi, kaj želi, in sam spozna, kako lahko cilj doseže. O'Connor in Lages (2004) poudarjata, da coaching pomaga posameznikom razčleniti, kaj želijo – oblikovati, konkretizirati, ugotoviti želje. Poudarjata, da se vsi gibljemo k nečemu: iz sedanjega v prihodnje zeleno stanje.

### Določiti cilj

Coach klientu pomaga raziskati sedanje in zeleno stanje.

Coachevo prvo orodje, ki ga bo potreboval, je strategija oblikovanja cilja. Možnosti je več. Lahko si pomaga s sedmimi koraki:

### 1. Oblikovanje cilja

*Kaj želiš?*

*Kako boš to lahko dosegel?*

*Kaj bi raje imel?*

*Kaj namesto tega, kar imaš sedaj, si želiš?*

### 2. Konkretizacija cilja

*Kaj konkretno želiš?*

*Lahko to natančneje opišeš?*

*Koliko časa boš potreboval, da cilj dosežeš?*

*Kdaj želiš ta cilj doseči?*

### 3. Zbiranje dokazov in oblikovanje povratnih informacij

*Kako boš vedel, da ti gre dobro, da greš proti cilju?*

*Kako boš ocenil, če si na pravi poti?*

*Kako boš to preverjal? Kako pogosto in kako?*

### 4. Potrebni viri

*Kakšne vire/ kaj potrebuješ, da boš cilj dosegel?*

*Kaj že imaš/ že obvladaš/ poznaš?*

*Kje boš potrebno našel (znanje, veščine/ informacije ...)?*

*Kdo ti lahko pri tem pomaga?*

### 5. Proaktivnost

*Kaj boš delal/ naredil, da boš cilj dosegel?*

*Kaj nameravaš storiti?*

*Kako ti lahko drugi pomagajo/ pomagamo?*

### 6. Posledice

*Je cilj vredno doseči? (povezava z vrednotami)*

*Kaj boš moral opustiti?*

*Kako bo doseganje cilja vplivalo na okolje/ zaposlene ...?*

### 7. Akcijski plan

*Kako lahko cilj razdeliš na manjše korake, ki jih lahko postopoma dosegaš?*

*Kaj bo prvi korak? Kaj bo drugi korak ...?*

*Koliko korakov boš naredil/potreboval? Kateri so?*

Vodi ga iz stanja, »kjer je sedaj«, v stanje, »kjer želi biti«. Skupaj pa poiščeta vire, ki jih za doseg cilja na tem »potovanju« potrebuje. Pravzaprav je treba cilj razdeliti na dva dela: cilj kot rezultat oziroma izid (končni cilj, kamor klient želi priti), cilji procesa (delni cilji na poti h končnemu cilju).

## Coach klientu pomaga raziskati sedanje in želeno stanje.

Za oblikovanje cilja se lahko uporabijo različne metode (GROW-model, SCORE-model, SMART-cilji, POSE-model ...).

## Vrednote

Naslednja pomembna veščina coacha je odkrivanje klientovih vrednot. Vrednote so načela, ki določajo, kako delujemo, kako se odločamo,

kaj je za nas pomembno. Pri coachingu je pomembno ugotoviti vrednote klienta.

Coach si lahko pomaga s preprostimi vprašanji:

*Kaj je zate pomembno pri ...?*

*Kaj zate to pomeni?*

*Kaj boš uresničil, ko boš počel/ dosegel ...?*

Primer dialoga (povzeto po: O'Connor & Lages, 2004, str. 37):

Coach: *Pomislite na pokojnino in mi povejte, kaj boste imeli od nje, če jo dobite?*

Klient: *Imel bom duševni mir.*

Coach: *Kaj vam bo prinesel duševni mir?*

Klient: *Imel bom finančno varnost!*

Coach: *In kaj vam bo prinesla finančna varnost?*

Klient: *Ne bo me skrbela starost.*

Coach: *Kaj boste imeli od tega, da vas ne bo več skrbela starost?*

Klient: *Srečo. (To se zdi konec poti, a coach je spraševal še naprej, ker ga klientov ton ali telesna govornica ni*

sta prepričala, da je prišel do ključne vrednote. Njegov odgovor se je še vedno zdel nekoliko površen in njegovo telo ni bilo uravnoreženo na stolu, nagnjen je bil na stran.)

Coach: *Kaj vam bo prinesla sreča?*

Klient: *Osebnost se bom razvijal!* (Njegov ton se je dramatično spremenil, drža je bila bolj uravnorežena in pogledal je coacha naravnost v oči. Prvič je uporabil izjavo o identiteti. Sebe je povezal z vrednoto – *Razvijal se bom.*)

Coach: *To je nekaj drugega!*

Klient: *Ampak ... Mislim sem, da je finančna varnost glavni razlog ...*

Coach: *V redu. Torej mi povejte, kaj vam bo prinesla finančna varnost.*

Klient: *Lahko bom potoval in srečeval ljudi iz različnih krajev.*

Coach: *Kaj boste imeli od tega, da boste potovali in srečevali ljudi iz različnih krajev?*

Klient: *Učil se bom.*

Coach: *Kaj boste imeli od tega, da se boste učili?*

Klient: *Osebnost se bom razvijal.*

## Pri coachingu je pomembno ugotoviti vrednote klienta.

## Temeljna orodja coacha

V nadaljevanju, torej v nadaljnjih pogovorih s klientom, pa naj si coach pomaga s petimi temeljnimi veščini (Withworth & Kimsey-House & Sandahl, 1998):

1. poslušanje,
2. intuicija,
3. radovednost,
4. povratne informacije,
5. usmeritev na akcijo.

Oglejmo si nekaj praktičnih pristopov, ki jih lahko coach uporabi pri vsaki veščini.

### 1. Poslušanje (preverjanje razumevanja)

#### Pregledanje

*Imam občutek, da ta posel želiš izpeljati ne glede na število ur, ki jih boš za to porabil.*

*Zveni, kot da bi ti to delo začelo presedati. Iz tvojih besed lahko razberem, da čutiš nasprotje med lojalnostjo do delodajalca in tem, da bi dal odpoved.*

*Vidim, da nadaljuješ vedenje, za katerega si se odločil, da ga boš spremenil.*

#### Jasnost

*Kar sem slišal, je torej ... Je pravilno?*

*Se pravi, da iščeš način, s katerim boš lahko ...?*

*Rad bi ti opisal, kako jaz vidim problem.*

*Če prav razumem, se je zgodilo ...*

*Se pravi, da ...*

### 2. Intuicija

*Imam občutek, da je še nekaj, kar te ovira ...*

**Proces, s katerim bomo ugotovili temeljne vrednote:**

1. Kaj je klientov cilj? Kaj klient želi?
2. Coach naj klientove informacije povzame s klientovimi besedami in z vprašanji poseže na višjo raven: »*Ko boš to imel (cilj, povzet s klientovimi besedami), kaj ti bo to prineslo?*« (vprašanje naj se začne s »ko«, ne pa s »če«, saj »če« vsebuje dvom o tem, ali bo klient sploh dosegel cilj). Prav tako ga asociira s ciljem. To pomeni, naj bo v sedanjiku: »*Predstavljaš si, da to zdaj imaš? Kaj boš pridobil/od tega imel?*«
3. Klient pojasni oziroma odgovori z drugo vrednoto ali ciljem.
4. Coach naj postavi enako vprašanje, pri čemer naj uporabi klientov odgovor na prejšnje vprašanje.
5. Klient odgovori z drugim ciljem ali vrednoto.
6. Klient in coach naj nadaljujeta toliko časa, dokler klient ne doseže nekaj resnično pomembnega. Prav to je temeljna ali odločilna vrednota za oblikovanim ciljem.

Seveda je to le nekaj izhodišč, kako naj coach razvija veščine, ki jih bo potreboval, da klient oblikuje svoj cilj in spozna svoje temeljne vrednote.

*Zdi se mi, da ...*

*Sprašujem se ...*

*Razmišljam o tem, da ...*

*Lahko poveš, ali je to, kar se mi dozdeva, skladno z .../ je to tisto, kar ...*

*Rad bi preveril. Nisem povsem prepričan, ali je to ...*

**3. Radovednost**

*Zanima me ...*

*Rad bi vedel, kako ...*

*Kaj želiš vedeti/poznati, kar še ne veš/poznaš?*

*Kaj bo pozitiven rezultat pomenil zate (Ne: Kaj boš storil, da dosežeš pozitiven rezultat?)*

*Kaj želiš? Kaj je zate pomembno?*

**4. Povratne informacije**

*Na najinem zadnjem srečanju si se odločil, da ... Zdaj pa praviš, da si dokončal le ...*

*Še enkrat preveriva cilj in napredek v zadnjem tednu (...). Kje so se pojavile ovire? Povedal si ..., zdaj pa praviš. Kakšen je tvoj pogled na trenutne razmere?*

**5. Usmeritev na akcijo**

*Kaj boš storil? Kdaj boš to storil?*

*Kako boš to storil?*

*Vidim, da si prišel do/uresničil ...*

*Kako boš upošteval svojo odgovornost in dokončal ...?*

**Ovire na poti k cilju**

Coachovo temeljno orodje je spraševanje, še posebej, ko klient naleti na ovire.

Navadno so to ovire preteklosti: neprijetne izkušnje, omejevalna prepričanja, strah pred spremembami ...

Omejevalna prepričanja klientu najpogosteje preprečujejo doseči cilj in to, da bi zaživel skladno z vrednotami.

*Coachovo temeljno orodje je spraševanje, še posebej, ko klient naleti na ovire.*

Če coach klienta vpraša, kaj mu preprečuje doseči cilj, je odgovor pogosto omejevalno prepričanje. Nekaj tipičnih omejevalnih prepričanj:

*Uspeh zahteva napor in veliko časa.*

*Nikomur ne morem zaupati ali se zanesti nanj.*

*Nikoli ne dobim, kar želim.*

*Drugi so boljši kot jaz.*

*Nisem fleksibilna oseba.*

*Ne morem doseči tega, kar želim.*

*Dosegel sem, kar največ zmorem.*

*Čez svoje omejitve ne morem.*

*Omejevalna prepričanja klientu najpogosteje preprečujejo doseči cilj in to, da bi zaživel skladno z vrednotami.*

Pri tem se pojavi najverjetneje ena največjih dilem. Bistvo coachinga je kvarjanje s sedanjostjo in s cilji v prihodnosti. Bo to dovolj? Kaj pa takrat, ko klient naleti na ovire preteklosti in zato ne more nadaljevati poti proti cilju. Bodo coachu omenjene veščine zadovoljevale, da bo klienta »premaknil« blizu cilju?

**Sheme in skriptni sistem**

Največja ovira je klientov skriptni sistem, določen s shemami – vzorci, ki jih uporabljamo, da generaliziramo dogodke v razrede – stvarem damo pomen, ime in prostor v svetu, ki nas obdaja, utelešena pravila in kategorije, ki dajo neobdelanim izkušnjam koherenten pomen.

Znanje in izkušnje so združene v sheme, surove sestavine naših izkušenj, sanj, želja in imaginacij (Moursund & Erskine, 2004, str. 19).

Sheme razširimo oziroma povežemo v širše vzorce ali skripte. Bern (navajata O'Reilly-Knapp in Erskine, 2009, str. 1.) je skript označil kot zapleten niz opravil, ki določajo

identiteto in usodo posameznika. Erskine pa ga (1997, str. 151) definira kot življenjski načrt, temelječ na odločitvah, sprejetih v življenjski fazi, ki zavira spontanost, omejuje fleksibilnost v reševanju težav in v odnosih z drugimi.

Skript so torej posameznikove stare navade in že vnaprej opredeljene možnosti v odnosih s samim sabo ali drugimi oziroma sistem, v katerem zaradi izkušenj predvidevamo, kaj se nam bo zgodilo, kaj se nam lahko zgodi, kako se bo to zgodilo, saj delujemo po že znanem vzorcu izbiranja in odločanja. To pa posameznika ovira oziroma mu preprečuje razvoj in spremembe. Skripti so samohranjevalni: zaradi vzorcev vedenja, čustvovanja in predvidljivega odzivanja ustvarimo situacije, ki jih skript napoveduje (Moursund in Erskine, 2004, str. 20).

**Kaj lahko posameznik stori**

Spozna stare skriptne vzorce in jih odpravi, saj so to vzorci, v katerih smo ujeti z vedenjem, določenim zaznavanjem, mislimi in doživljanjem. Poiskati je treba nove, s katerimi se lahko izboljšajo stiki s samim seboj in drugimi.

*Največja ovira je klientov skriptni sistem, določen s shemami – vzorci, ki jih uporabljamo, da generaliziramo dogodke v razrede – stvarem damo pomen, ime in prostor v svetu, ki nas obdaja, utelešena pravila in kategorije, ki dajo neobdelanim izkušnjam koherenten pomen.*

Torej je treba najprej sprejeti preteklost, se je osvoboditi, saj šele tako lahko nadaljujemo

pot proti cilju. Zato coach potrebuje dodatne veščine, ki jih coaching v svoje programe večinoma ne vključuje. Ostaja pomislek, kako »vešč« je coach, da zna klienta »razbremeniti« preteklosti, da sploh lahko nadaljuje pot v prihodnost.

Določeni skripti so lahko tako obremenjevalni (travme, negativne izkušnje, potlačena čustva ...), da ne more napredovati proti cilju. Dilema ostaja.

### Iz omejevalnih prepričanj oblikovati dovoljevalna

Ne glede na to ima seveda coach nekaj temeljnih vprašanj, da rešuje omejevalna klientova prepričanja in mu jih pomaga spreminjati v dovoljevalna:

*Kaj je razlog za to* (da se ne da, da je nemoogoče izpeljati ...)?

*Obstaja kakšen razlog za to?*

*Kaj je tisto, kar določa, da je to ...*

(nujno, da je treba, da ne bo mogoče)?

*Na osnovi česa lahko sklepaš, da je to ...*

(nujno, da je treba, da ne bo mogoče)?

*Zakaj tako misliš?*

*Kako to, da si prepričan, da ...?*

*Zakaj ne bi šlo tako?*

*Kakšne bi bile posledice, če bi naredili drugače?*

*Kaj bi se zgodilo, če bi se odločili za*

(nov predlog)?

*Kakšne so tvoje izkušnje?*

*Kaj je ovira/ ti preprečuje, da bi naredil ...?*

Klient: *Nikoli mi še ni uspelo?*

Coach: *Nikoli? Res nikoli? Kaj pa ...*

(poišče vsaj tri nasprotno primere)?

Lahko se odloči tudi za vprašanje:

*Kaj bi se zgodilo, če ...*

(tega ne bi naredili/če bi naredili izjemo ...)?

*Ostaja pomislek, kako »vešč« je coach, da zna klienta »razbremeniti« preteklosti, da sploh lahko nadaljuje pot v prihodnost.*

### Literatura

Alder, H. (1994). NLP, the new art and science of getting what you want. London: Piatkus.

Dilts, R., DeLozier, J. (2005). Modeling and Coaching: Strategies of Excellence for Business and Entrepreneurship. Santa Cruz: NLP University Press.

Erskine, R. G. (1997): Theories and Methods of an Integrative Transactional Analysis.

San Francisco: TA Press.

Erskine, R. G. & Moursund, J. P. & Trautmann, R. L. (1999). Beyond empathy:

A Therapy of Contact-in-Relationship. New York, London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Kinder, B. (2004). Coaching. (zapiski predavanj). Ljubljana: ACS.

Moursund, J. P. & Erskine, R. G. (2004): Integrative Psychotherapy: The Art and Science of Relationship. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole-Thomson Learning.

O'Connor, J., Lages, A. (2004): Coaching with NLP. London: Element.

O'Reilly-Knapp, M. & Erskine, R. G. (2009). The Script System:

An Unconscious Organization of Experience.

<http://77www.integrativetherapy.com/en/articles.php>.

Whitworth, L., Kimsey-Hous, H., sandal, P

**Spodbujevalna prepričanja, potrebna pri coachingu**

Coaching naj seveda poteka na podlagi spodbujevalnih prepričanj. Vsak coach si lahko pomaga s predpostavkami NLP:

- 1. Če želiš razumeti, deluj.** Učenje je delovanje. Spremembe pridejo iz akcije, ne iz intelektualnega razmišljanja. Akcija/dejanje je rezultat povratnih informacij in učenja.
- 2. Akcija v coachingu je gibanje v smeri proti cilju: živeti skladno z vrednotami in preverjati prepričanja o sebi ter drugih.**
- 3. Klient ima odgovor. Coach ima vprašanje.**

(1998). Co-Active coaching. Mountain View: Davied-Black Publishing.  
 Žmavc, M & Žmavc, G. (2009): Življenjski scenarij in življenjski sistem (zapiski delavnice). Ljubljana: IPSA.

Odkrijte svoj »karierni DNK« s pomočjo svetovne knjižne uspešnice, sedaj tudi v slovenskem prevodu:

## KARIERA IZ STRASTI

izraelske avtorice dr. Orenie Yaffe – Yanai

Avtorica z drugačnim pristopom h kariernemu načrtovanju opisuje kaj storiti, če na karierni poti obtičimo v slepi ulici. Bralca spremlja na potovanju skozi njegove poklicne zaplete in jih poveže z njegovo poklicno zapuščino, njegovo »karierno DNK«, pri čemer premaguje ovire, kot so strahovi, sanje staršev, napačna prepričanja in pričakovanja.

Do leta 2008 je bilo izdanih 22 ponatisov, prodanih pa več kot 45.000 izvodov knjige.

Vzemite jo s sabo:

knjiga je poučno in hkrati prijetno počitniško branje!

**Več o knjigi preberite na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)**



PLANET  
GV

Knjigo lahko naročite po navadni pošti na naslov:

Planet GV, Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana.

Hitreje gre po faksu: 01/30 94 445, e-pošti: [knjigarna@planetgv.si](mailto:knjigarna@planetgv.si) ali po spletu na: [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si).