

# Pomen odnosa v coachingu

## Odnos med coachem in klientom najbolj vpliva na uspešnost coachinga

Odnos med coachem in klientom je pogosto najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost coachinga. Pri tem so si edini klienti in coachi. Za dobre odnose med klientom in coachem mora slednji izpolniti nekaj osnovnih pogojev. Coaching se lahko glede izpolnjevanja teh pogojev veliko nauči od psihoterapije, ki se s tem problemom ukvarja že desetletja. Osnova za dobre odnose je vsekakor raport med coachem in klientom. Za nadaljnje razvijanje odnosov pa mora coach obvladati tudi svojo »notranjo igro« – mentalni in čustveni odnos do dela s klientom. Za obvladovanje »notranje igre« potrebuje stanje »v coni«, ki ga lahko doseže z uporabe metode stanje »coach«.



Eden najpomembnejših faktorjev, če ne celo najpomembnejši faktor, ki vpliva na uspešnost coachinga, so vsekakor odnosi, ki nastanejo med coachem in klientom. Tudi coach, ki ima največ znanja in obvlada največ metod, težko pomaga klientu doseči cilje, če ne zmore navezati dobrih odnosov. To trditev potrjuje tudi raziskava, ki jo je opravila Wasylshynova (2003) med 87 vodilnimi kadri, od katerih je večina zaposlena v podjetjih, uvrščenih na seznam 500 najboljših po reviji Fortune. Pri vprašanju, katere so najpomembnejše osebnostne karakteristike učinkovitega coacha, so bili trije najpogostejši odgovori:

1. **sposobnost, da ustvari močno povezavo s klientom (86 odstotkov):** empatija, toplina, ustvarjanje zaupanja, sposobnost poslušanja, se hitro zavzame;

2. **profesionalnost (82 odstotkov):** inteligentnost, poštenje/odkritost, zaupnost, objektivnost;

3. **uporaba jasne in praktične metodologije (35 odstotkov):** konstruktivno povezanost, poenostavitev konteksta in ključnih vsebin, uporaba psihometrije.

Osebnostne karakteristike, ki jih klienti navajajo pri prvem in drugem odgovoru, so za dobre odnose ključne. Čeprav ne popolnoma, lahko coach deloma vpliva nanje, da se še bolj izrazijo pri delu s klienti. Marsikdo bo sicer rekel, da gre bolj za vprašanje kemije, vendar obstaja nekaj pomembnih dejavnikov, ki lahko pripomorejo k ustvarjanju dobrih odnosov pri coachingu. Seveda bi bilo nerealno pričakovati, da bomo z vsakim klientom lahko ustvarili enako dobre odnose in enako stopnjo raporta. Vendar mora coach dati klientu dovolj ob-

čutek varnosti, da si klient upa preizkusiti nove načine delovanja v svojem okolju.

Coaching je v nekaterih potezah zelo soroden svetovanju in psihoterapiji, ki prav tako uporabljata odnose za razvoj klientove osebnosti. V svetovanju in psihoterapiji so večinoma v ospredju vsebine iz zasebnega življenja, pri coachingu pa je fokus na vsebini iz poslovnega življenja. Nikoli ne moremo popolnoma ločiti zasebnega in poslovnega življenja, niti pri coachingu, saj moramo delati s klientom kot celovito osebnostjo, da lahko dosežemo želene cilje. Zato coaching poteka vedno na področju prepletanja zasebnega in poslovnega življenja.

Zasebno življenje pogosto tako zelo vpliva na cilje coachinga, da se lahko tudi razvije v kratkotrajno intenzivno psihoterapijo.

Vsekakor je dobro, da coach pozna osnove

psihoterapije, saj lahko s tem znanjem dosežejo boljši odnosi pri coachingu. V psihoterapiji se že več kot 30 let ukvarjajo z razmerjem med terapevtom in klientom. Ugotovitve različnih raziskav potrjujejo pomen razmerja kot dejavnika sprememb. Assay in Lambert (1999) sta identificirala relativni pomen ključnih faktorjev, ki vplivajo na klientov izid:

- klientovi faktorji imajo 40-odstoten vpliv na izid terapije (odprtost, optimizem, motivacija, močna socialna mreža ...);
- faktorji pričakovanja/ efekta placebo imajo 15-odstoten vpliv na izid terapije (upanje, ki prinese zavzetost);
- faktorji modelov in metod imajo 15-odstoten vpliv (uporaba teorij, modelov ali metod);
- faktor odnosa ima 30-odstoten vpliv (klientu je terapevt empatičen, spoštljiv in odkrit).

### *Zasebno življenje pogosto tako vpliva na cilje coachinga, da se lahko tudi razvije v kratkotrajno intenzivno psihoterapijo.*

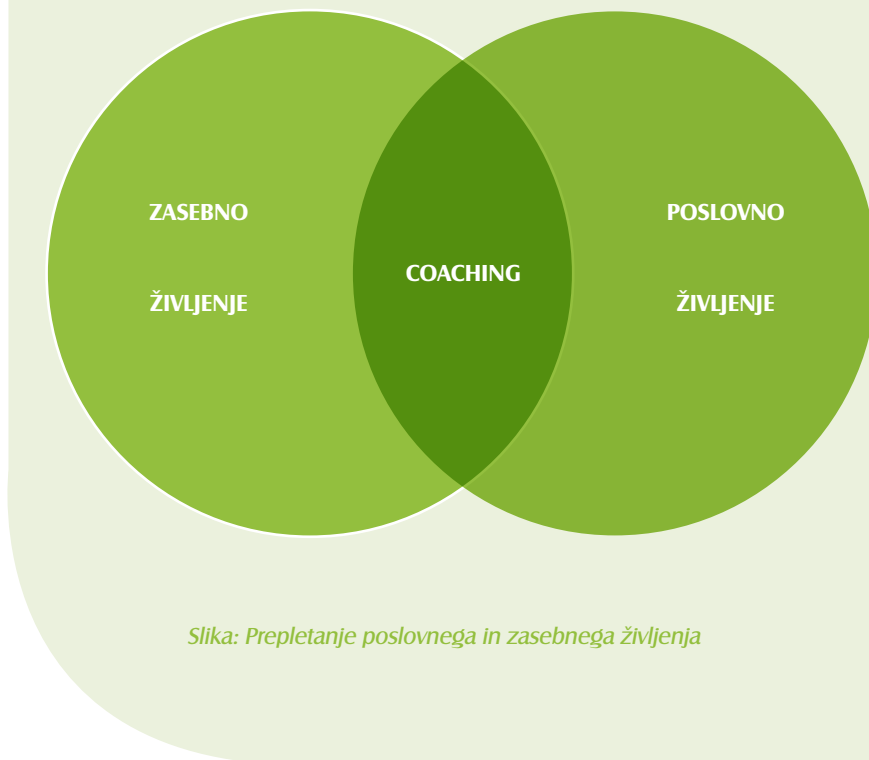
Če našeto prenesemo v okvir coachinga, spet izstopa dejavnik odnosov. Navezava dobrih odnosov med coachem in terapevtom je vitalnega pomena, saj je odnos pomembnejši od teorij in metod.

Kilburg (1997) je še podrobneje raziskoval, kaj vpliva na uspešnost odnosov pri coachingu:

- predvidljivost in zanesljivost;
- higienski faktorji v smislu časa, prostora, zaupnosti in odpovedi so jasno postavljeni že od začetka in tudi coacheva pričakovanja glede domačih nalog;
- coach kaže spoštovanje, upoštevanje in razumevanje za kompleksnost klientove izkušnje;
- coach izkazuje empatijo do klienta;
- coach se odziva svojstveno in avtentično ter kaže neposեսivno upoštevanje.

Na osnovi tega je Kilburg (1997) uvrstil k vedenju, ki ga naj coach izkazuje klientu, še:

- spoštovanje klienta kot osebe,
- upoštevanje in razumevanje kompleksnosti klientovega življenja in njegovega notranjega sveta,
- vljudnost,
- empatijo,
- takt.



Slika: Prepletanje poslovnega in zasebnega življenja

Ta pristop do klienta ni nov, bolj so ga začeli poudarjati z začetki na klienta orientiranih terapevtskih smeri. Eden od začetnikov tega pristopa Carl Rogers (1957) je postavil osnovne pogoje, ki določajo kakovost odnosa in so zelo podobni naštetim. To so:

- brezpogojno pozitivno upoštevanje – pomeni globoko komunikacijo in iskreno skrb, ki ni obsojajoča;
- usklajenost/originalnost pomeni, da deluje v skladu svojimi vrednotami in prepričaniji in da se v interakcijah z ljudmi ne prenareja;
- empatija pomeni, da razume svet klienta, ki izhaja iz njegove subjektivne realnosti in skuša razumeti, kako je biti v klientovi koži;
- neposեսivna toplina se nanaša na kakovost prijateljstva, ki je v pravilnem ravnovesju do klienta, vključuje spoštovanje in tudi določeno stopnjo distance.

Da lahko coach zagotovi klientu vse, kar omogoči izboljšanje in ustvarjanje kakovostnih odnosov pri coachingu, mora tudi sam veliko narediti pri sebi.

Predvsem se mora naučiti obvladati svojo »notranjo igro« (Inner Game), ki je ključ do uspešnega in kreativnega ustvarjanja odnosa v coachingu. »Zunanja igra« (Outer Game) v coachingu so vedenjski in okoljski vidiki coachinga. Predvsem strokovno znanje in izkušnje coacha ter higienski faktorji, ki jih je omenil že Kilburg (1997). »Notranja igra« je v bistvu mentalni in čustveni odnos coacha do tega, kaj dela. Vključuje odnos do dela, pričanje vase in lastne metode dela, sposob-

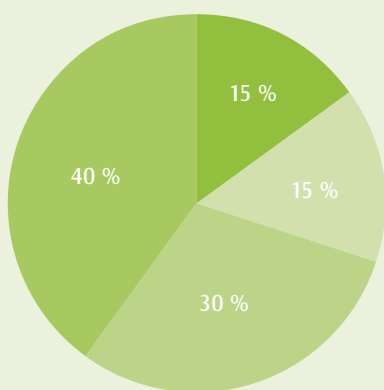
nost koncentracije, sprijaznjenje z napakami, pritiski in pričakovanja klientov itd.

### *Da lahko coach zagotovi klientu vse, kar omogoči izboljšanje in ustvarjanje kakovostnih odnosov pri coachingu, mora tudi sam veliko narediti pri sebi.*

Sam koncept »notranje igre« je prvi razvil Timothy Gallwey (2000), da bi posameznikom pomagal doseči odličnost v različnih športih, pri glasbenem ustvarjanju in vodenju. Uspeh na vsakem področju zahteva uporabo uma in telesa, saj sta neločljivo povezana. Mentalna in čustvena priprava na coaching je bistvo »notranje igre«. Ko »notranja igra« podpira »zunanjo igro«, vse poteka v smislu nenapravne odličnosti. Vse nam gre lahko od rok, uporabljamo prava vprašanja ob pravem času, odlično vodimo coaching. V športni psihologiji se za to stanje uporablja beseda *In the Zone* (v coni).

Nekateri indikatorji, ki nam povedo, da smo »v coni«, po Diltzu (2010):

- občutek skromne avtoritete – samozavest brez arogance,
- občutek samozavesti brez strahu in anksioznosti,
- ni strahu pred neuspehom,
- osredotočenost na učinkovito in odlično izvedbo,
- uspešnost pride brez truda ali razmišljanja o njej.



Graf: Pomen ključnih faktorjev za izid v terapiji

Ko smo »v coni«, smo v stanju naravne kreativnosti. Nasprotje tega stanja so občutje anksioznosti, pomanjkanje zaupanja, nizka raven energije, strah, stres, mentalna paraliza, iz česar lahko izhaja veliko neuspešnih poskusov. Podobno kot coach osvaja različne metode, ki mu pomagajo pri »zunani igri«, obstajajo tudi mentalne in fizične vaje za izboljšanje »notranje igre«. Ključne metode iz NLP-ja, ki lahko coachu pomagajo osvojiti to »notranjo igro« pri coachingu, so ozaveščanje, modeliranje, kalibriranje, sidranje.

V bistvu je mojstrstvo »notranje igre« usklajenost in integracija treh umov, to so:

1. kognitivni um, ki izhaja iz možganov;
2. telesni um, centriran v telesu;
3. um »polja«, ki pride iz naše povezanosti in odnosov z drugimi sistemi okoli nas.

### Navezava dobrega odnosa med coachem in terapevtom je vitalnega pomena, saj je odnos pomembnejši od teorij in metod.

Um polja (*field mind*) je občutek povezanosti z drugimi, ko je celota več kot seštevek posameznikov. Podoben občutek povezanosti se ustvari, ko imamo s klientom dober raport in z lahkoto vodimo coaching. To omogoča tudi klientu, da laže dosega cilje. Ustvarjanje dobrega raporta s klientom je lahko za začetnike v coachingu precejšnja obremenitev. Vprašanje, ali bodo lahko s klientom ustvarili dovolj dober raport ali pa bo nemogoče delati z njim, je na začetku pogosto. To je seveda razumljiva dilema in vsi coachi se spomnimo kakšnega klienta, ko smo se začeli ukvarjati s coachingom, s katerim nismo mogli navezati stikov. Verjetno se je tudi v klientu vzbudil podoben občutek in je začel dvomiti o pravilnosti odločitve, da se vključi v coaching. To bi lahko popolnoma onemogočilo delo, če ne bi bila dinamika odnosov spremenljiva. Vedno je možno iz trdih začetkov navezati dobre odno-

se. Pogosto je tudi vprašanje, koliko je coach sposoben ozaveščati lasten kontratransfer. Ko ga reši, lahko omogoči osnovne možnosti, ki smo jih že omenili. Takrat je klient pripravljen bolj razkriti svojo ranljivost in sprejeti tveganje, da je odprt do coacha in se uspešno vključi v coaching. Ta obrat lahko tudi v coachu sproži drugačne, bolj pozitivne reakcije.

Po Bluckertu (2005) se mora coach za izboljšanje odnosa pogledati v ogledalo in se vprašati:

- ali sem bil v tistem trenutku res s klientom;
- ali sem se mogoče skrtil, vendar pričakoval od klienta, da naredi ravno nasprotno;
- ali sem bil tam za njega.

Če so odgovori na naša vprašanja preveč samozadržani, se moramo vprašati znova: »Ali sem pripravljen tvegati s klientom in biti tu za njega?«

### Coaching ali crashing

Vemo, da se stvari spreminjajo, ni pa nujno, da gre vedno na bolje. Med spremembami sprejmemo mnoge izzive, predvsem nas lahko prevzamejo strah pred neznanim in nepoznanim, izgubo ali ločitvijo, občutek negotovosti in ranljivosti. V takih trenutkih se lahko v nas zbudijo strategije preživetja, ki lahko vse še bolj otežijo: napad, pobeg ali rigidnost. To lahko rezultira v regresiji, inertnosti, ambivalenci, zmedeni in konfliktih. Ko se to zgodi, se lahko znajdemo v stanju, ki ga najbolje opišemo z besedo **crash** (zlom).

<i>Contraction</i>	Skrčenost
<i>Reaction</i>	Reakcija
<i>Analysisi Paralysis</i>	Analitična paraliza
<i>Separation</i>	Ločenost
<i>Hurt and Hatred</i>	Bolečina in sovraštvo

Zato da lahko v času sprememb napredujemo in se dvignemo. Da lahko tudi s klienti, ki so največji izziv, ustvarimo dobre odnose, mora-

mo negovati pri sebi fleksibilnost, stabilnost, ravnotežje, povezanost in sposobnost odpusčanja. To se lahko zgodi, ko smo centrirani in smo v »coni« ter se lahko povežemo zunaj meja našega ega. Te vrste procesov lahko označimo z imenom stanje **coach**.

<i>Centered</i>	Centriran
<i>Open</i>	Odpert
<i>Attending</i>	
<i>with Awareness</i>	Navzoč z zavedanjem
<i>Connected</i>	Povezan
<i>Holding</i>	Drži niti v rokah

Zelo pomembno je, da vadimo doživljanje stanja **coach** tudi takrat, ko nam gre dobro, ko zlahka navežemo stik s klientom. To nam omogoči, da laže in z manj upora prebrodimo težave in ustvarimo dober odnos tudi s klienti, ki so največji izziv.

### Viri

- Assay, T. P., & Lambert, M. J. (1999). The empirical case for the common factors in therapy: Quantitative findings. V: M. A. Hubble, B. L. Duncan & S. D. Miller. *The heart and soul of change: What works in therapy* (pp.133–178) Washington: APA Press.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and commercial training*. Vol. 37, No. 7, pp 336–340.
- Dilts, R. (2010). *Creativity and Innovation* (gradivo). Dunaj: OTZ.
- Kilburg, R. (1997). *Coaching and executive character: core problems and basic approaches*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 53, No. 4, pp.251–67.
- C. R. Rogers. (1957). The necessary and sufficient conditions for therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 95–103.
- Wasylyshyn, Karol M. (2003). *Executive Coaching: An Outcome Study*. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. Vol. 55, No. 2 pp. 94–106.

### Vaja za odpiranje kanala COACHing

Za vsakega od navedenih elementov je treba narediti te korake:

1. Na skali od 1 do 10 preveri, kako močno doživljaš ta element v sebi?
2. Kaj lahko narediš, da ta element samo za malenkost okrepiš (fizično, verbalno, vizualno, izkušnja, model, igranje vloge ...)?
3. Na kateri stopnji je sedaj? Kakšna je razlika v primerjavi s prej? Kaj je sedaj mogoče?