

Psihološke dimenzije coachinga

Psihološki pristopi so dragoceno orodje pri vodenju coaching procesa

V coachingu se vse bolj uveljavljajo različni psihološki pristopi, ki pomenijo posebne načine dela in koncepte razmišljanja. Izhajajo iz pozitivne psihologije. V coachingu jih uporabljamo za razvoj človekovih potencialov, ne za odpravljanje njegovih motenj. V članku je prikazano, kako v proces coaching vstopa psihologija, katere so njegove psihološke dimenzije in kateri so osrednji psihološki koncepti pri njem. Na kratko bomo predstavili tri psihološke pristope (transakcijsko analizo, pristop *gestalt* ter kognitivno-vedenjski model) in njihovo vlogo v poslovnem coachingu. Vsebino bomo podkrepili še s primeri dialogov.



S coachingom so povezane različne družboslovne in humanistične vede: pedagogika, andragogika, kadrovski management, organizacijsko vedenje, filozofija ... Tudi coachi imajo različno izobrazbo. Ta raznolikost mu zagotavlja bogato znanje in številne metode ter modele, ki jih coachi uporabljajo pri delu. Hkrati pa je izvor zmede, saj imajo potencialni klienti in organizacije premalo smerokazov, po katerih bi se lahko ravnali, ko iščejo coacha.

Psihologija je na začetku zadržano opazovala razvoj coachinga, saj ga je uvrščala na področje *pop psihologije*. Z vse večjim zanimanjem za pozitivno psihologijo v zadnjih dveh desetletjih pa se je postopoma začela vključevati tudi na področje coachinga. Klasična psihologija se osredotoča pretežno na negativne vidike posameznikove osebnosti, kot so motnje, duševne bolezni in stres. **Pozitivna psihologija pa preusmerja pozornost** na raziskovanje in obravnavo pozitivnih področij osebnosti, kot so ustvarjalnost, samospošto-

vanje, zadovoljstvo, sočutje itd. In to je blizu coachingu kot metodi osebnostnega razvoja posameznika ali razvoja skupin. V zadnjih letih so začele izhajati tri revije s to tematiko: *The Coaching Psychologist* (od leta 2005), *International Coaching Psychology Review* (od leta 2006) in *Coaching Psychology International* (od leta 2008). Avtorji (Bluckert, 2006; Grant, 2008; Whybrow, 2008) nadaljnji razvoj coachinga vidijo ravno v prispevku psihologije in v večjem poudarku na psiholoških pristopih ter psihološki miselnosti pri strokovnem razvoju coachev.

Na sliki 1 so prikazani štiri modeli coachinga (Roberts & Jarrett, 2006), ki so lahko orientacija pri razmišljanju o psiholoških dimenzijah coachinga. Osredotočajo se na **posameznika ali organizacijo**, namen posameznega modela pa je **konkreten učinek ali vpogled**. Tako dobimo štiri širše pristope, v okviru katerih lahko uporabljamo psihološke dimenzije coachinga. Primeri tematike coachinga z navedenih štirih področij so določitev prioritet

pri delu (usmerjenost na posameznika, namen je učinek), učinkovito dajanje povratne informacije sodelavcem (usmerjenost na organizacijo, namen je učinek), razumevanje lastne vloge v pogajanjih (usmerjenost na posameznika, namen je vpogled), razvoj ustvarjalne kulture (usmerjenost na organizacijo, namen je vpogled). Izkušen coach je prilagodljiv in izbere primeren pristop glede na potrebe klienta ter značilnosti situacije.

Osrednji cilj coachinga je **razvoj zavedanja** o različnih vidikih situacije klienta, da bi dosegel cilje (Downey, 2003; Whitmore, 2009). Svež pogled na situacijo mu omogoča, da izbere nov odziv (Nelson, 2010). Coach je s svojo psihološko miselnostjo pri razvoju zavedanja občutljiv na klientove potrebe, saj le **spremljanje zastavljenega modela ni dovolj za uspešno vodenje coachinga**.

Zgodba klienta ni zadostna osnova za spremembo, ki jo želi doseči. Dva klienta z enakim ciljem (denimo: kako priti točno na sestanek) lahko potrebujeta zavedanje na raz-

ličnih področjih delovanja. Za prvega bo morda koristno, če bo pretehtal čustva, povezana s sestankom, za drugega pa bo mogoče bolj smiselno, če bo ozavestil način določanja prioriteta. Primera 1 in 2 prikazujeta dva procesa coachinga z enakim izhodiščem. Coach, ki upošteva potrebe klienta, pogovor usmerja na različna področja zavedanja: misli, čustva, vedenje, prepričanja, vrednote, posledice, namene, poglede drugih itd. Opredelitev pravega področja zavedanja pomembno pripomore k uspešnosti coachinga.

Primer 1

Klient: *Rad bi bil bolj samozavesten pri pogajanjih s poslovnimi partnerji.*

Coach: *Mi lahko poveš več o tem?*

Klient: *Ne vem, zdi se mi, da se nejasno izražam in da ne znam dovolj odločno predstaviti stališč.*

Coach: *Kako si predstavljaš pogajanja, na katerih si samozavesten, se jasno izražaš in odločno predstaviš stališča podjetja?*

Klient: *Vem, da imam prave argumente, prevzamem pobudo, moji stavki so enostavni, govorim tekoče brez odvečnih medmetov, v sebi čutim pravo mero energije.*

Coach: *Razumem. Kakšen je tvoj namen pri pogajanjih?*

Klient: *Želim doseči boljše nabavne pogoje, pa tudi še naprej sodelovati s trenutnimi partnerji, ki so se izkazali za zanesljive.*

Coach: *Kako se ta tvoj namen povezuje s tvojo samozavestjo?*

Klient: *Ravno v tem je problem, trenutno dobro sodelujemo in me skrbi, da bi s svojim vztrajanjem pri boljših nabavnih pogojih izgubil njihovo zanesljivost.*

Primer 2

Klient: *Rad bi bil bolj samozavesten pri pogajanjih s poslovnimi partnerji.*

Coach: *Mi lahko poveš več o tem?*

Klient: *Običajno sem na sestanku precej neraven, misli mi begajo, težko se osredotočim, dokler ne predstavim svojega dela.*

Coach: *Če bi ocenil svojo samozavest med pogajanjem na lestvici od 1 do 10 (1 je najmanj, 10 je največ), kakšno oceno bi si pripisal?*

Klient: *Verjetno 4.*

Coach: *Kakšno oceno bi si pripisal v vsakdanjih situacijah?*

Klient: *Med 7 in 8.*

Coach: *Čemu bi pripisal to razliko?*

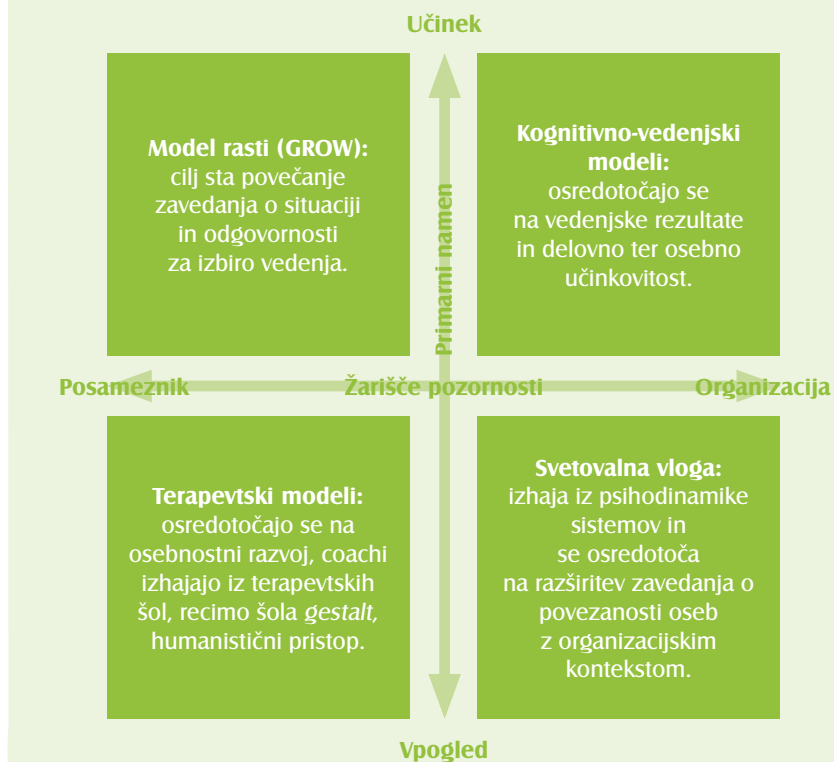
Klient: *Zame so pogajanja stres, v stresnih situacijah pa sem manj samozavesten.*

Coach: *Iz česa običajno izhaja tvoja samozavest?*

Klient: *Če vem, da imam popolno kontrolo nad situacijo, sem samozavesten.*

Coach: *Iz česa se izhaja tvoja samozavest?*

Klient: *Ne vem, o tem še nisem razmišljal. Navadno sem samozavesten, če imam dolo-*



Slika 1: Štirje modeli coachinga (prirejeno po: Roberts & Jarrett, 2006, str. 15)

čeno raven energije.

Psihološki pristopi coachingu dajo **strukturo in okvir**, v katerem spodbujajo klienta, da raziskuje potenciale, sprejema izzive in preskuša različne hipoteze. V nadaljevanju bomo predstavili tri pristope (transakcijska analiza, pristop *gestalt*, kognitivno-vedenjski model) in njihovo uporabnost v coachingu.

Transakcijska analiza

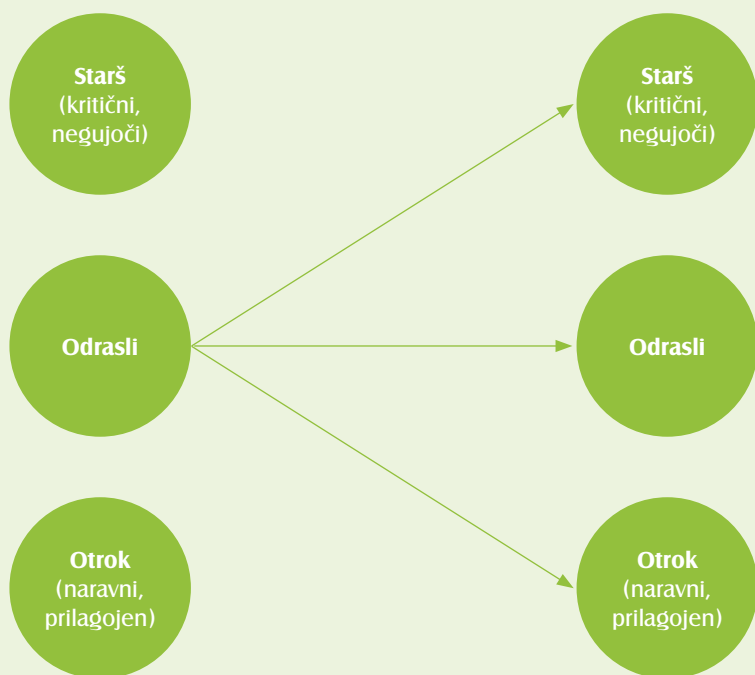
Berne (1967) je s transakcijsko analizo uveljavil preprosto ogrodje za razmišljanje in razumljiv jezik, s čimer se je približal klientom. Coachi transakcijsko analizo najpogosteje uporabljajo, ko klientom pomagajo **bolje razumeti njihove odnose in interakcije z drugimi** (Newton & Napper, 2010). Berne (1967) predlaga **tri ego stanja** – **Otrok, Odrasli in Starš**, pri čemer ego stanji Otrok in Starš izhajata iz otroštva. Z ego stanjem lahko razlagamo vedenje in medosebne odnose. To, kako uspešno se v življenju naučimo ravnati z vsakim ego stanjem, je povezano s tem, kako uspešni smo pri razvoju pozitivnih odnosov in interakcij z drugimi.

Ego stanje Otrok: ne glede na starost se lahko počutimo kot otroci in se vrnemo v stanje

»naravnega otroka«, ko doživljamo štiri osnovna čustva: veselje, jezo, žalost in strah. Sčasoma se ob pomoči staršev naučimo osnovna čustva prilagajati pričakovanjem okolja. Prilagodimo jih tako, kot odobravajo starši. Ko odrasčamo, se naučimo samostojnosti, naše vedenje postane neodvisno od staršev. Navade, kot so pretirana popustljivost, stalno opravičevanje in ustrežljivost, so znamenje, da oseba osamosvajanja ni najbolje speljala. Ego stanje otroka je lahko nezrelo in neprimerno, vendar tudi ustvarjalno in polno energije.

Coach je s svojo psihološko miselnostjo pri razvoju zavedanja občutljiv na klientove potrebe, saj le spremljanje zastavljenega modela ni dovolj za uspešno vodenje coachinga.

Ego stanje Starš: v tem ego stanju lahko najdemo vrednote in moralna načela, ki so jih pridobili od staršev. To so naši standardi, po



Slika 2: Model ego stanj v medosebnih odnosih

katerih se odločamo, kaj je prav in kaj narobe. Ko sodimo druge in sebe po lastnih pridobljenih standardih, smo v ego stanju »kritičnega starša«. Ko skrbimo za druge, jih spodbujamo in jim dajemo pomoč, smo v ego stanju »negujočega starša«. To stanje omogoča, da določene stvari v življenju avtomatiziramo, jih delamo kot rutino, da se nam ni treba ukvarjati z njimi. To nam dostikrat prihrani čas, v nekaterih situacijah pa od nas zahteva delovanje po vrednotah, ki niso čisto naše.

Ego stanje Odrasli: ko smo v ego stanju Odrasli, prevzemamo osebno odgovornost zase in drugim dopustimo enako. V tem stanju delujemo samostojno in ne potrebujemo potrditve Otroka ali avtoritete Starša. Smo logični, racionalni in raziskujemo, kaj je za nas dobro. Vedenje, misli in občutki so skladni z dejstvi in neposredni odziv na trenutno dogajanje. V medosebnih odnosih naj bi izhajali iz **ego stanja, primernega odziva na situacijo**, vendar imata v realnosti ego stanji Otrok in Starš pomembno vlogo. To lahko vidimo v dialogih iz delovnega okolja.

Primer 3

A: Ojoj, primanjkuje mi časa, da bi pravočasno dokončala tole nalogo. Ni moja krivda, iz marketinga so želeli, da jim na hitro pripravim še eno analizo, zato zamujam. (Otrok)

B: To me sploh ne preseneča. Takoj pridem do tebe. (Starš)

Primer 4

A: Prosim, takoj pokliči stranko, ki želi našo predstavitev. Pazi, da ne bo spet enako kot zadnjič. (Starš)

B: Nehaj me kar naprej kritizirati. Kar naprej me opozarjaš. (Otrok)

Cilj coachinga je, da klient razume, kdaj je v posameznem ego stanju, da se nauči spoznavati ego stanja pri drugih in odzive iz tistega ego stanja, ki ustreza dani situaciji.

Klient ozavešči svoje vzorce, jih razišče, prekuša nove in se odloči, kako bo ravnal v prihodnje. To mu pomaga pri aktivnem razvijanju običajnih interakcij in medosebnih odnosov. Oglejmo si, kakšen bi bil lahko odziv iz ego stanja Odrasli v primerih 3 in 4. Ego stanje Odrasli ni vedno primeren odziv. Ko sodelujemo v ustvarjalnem procesu, je morda primernejši odziv iz ego stanja Otrok. Ko je potrebna struktura, pa nam je v pomoč odziv iz ego stanja Starš.

Primer 5

A: Ojoj, primanjkuje mi časa, da bi pravočasno dokončala tole nalogo. Ni moja krivda, iz marketinga so želeli, da jim na hitro pripravim še eno analizo, zato zamujam. (Otrok Staršu)

B: Naročnik me je že klical v zvezi s tem projektom. Kaj lahko storiva, da bi bila naloga kljub temu pravočasno končana? (Odrasli Odraslemu)

Primer 6

A: Prosim, takoj pokliči stranko, ki želi našo predstavitev. Pazi, da ne bo spet enako kot zadnjič. (Starš Otroku)

B: Razumem tvojo skrb. Pripravila si bom kataloge in nekaj vzorcev, da jih bom lahko ponudila stranki. (Odrasli Odraslemu)

Coach opazuje, iz katerih ego stanj se odziva klient in kako si razlaga vedenje drugih ter

posamezne socialne situacije. **Model ego stanj lahko uporabi različno:** lahko deli svoja opažanja s klientom, postavi vprašanje, povezano z ego stanji, pojasni model ego stanj klientu ali pa ga uporabi za lastno refleksijo po coachingu in oceni primernost svojih odzivov. Primera 7 in 8 ponazarjata uporabo modela ego stanj.

Primer 7

Klient: Prišla sem do točke, ko ne vem, kako naj ravnam. Vem, da bi v svojem timu morala spodbujati ustvarjalnost, če želimo priti do novih izdelkov. Toda želim delovno disciplino, nič ne sme biti prepuščeno naključju.

Coach: Imam občutek, da ti to nekdo v tebi zapoveduje.

Primer 8

Klient: Z Robijem težko sodelujem. Ves čas imam občutek, da se moram braniti in zagovarjati. Kar naprej išče napake, jaz pa bi želela, da kdaj opazi tudi kakšno dobro stvar.

Coach: Zadnjič sva govorila o stanjih Otroka, Starša in Odraslega. (obnovi značilnosti ego stanj) Kako vidiš vajin odnos v tem kontekstu?

Cilj coachinga je, da klient razume, kdaj je v posameznem ego stanju, da se nauči spoznavati ego stanja pri drugih in odzive iz tistega ego stanja, ki ustreza dani situaciji.

Klient: Robija kot kritičnega Starša in sebe kot Otroka, ki mu želim ustreči.

Coach: Kakšni so tvoji občutki v takšnem odnosu?

Klient: Želela bi, da bi bil Robi bolj pozitiven, da nebi toliko kritiziral.

Coach: Če prav razumem, želiš izboljšati vajino sodelovanje. Kakšen bi bil odziv tvojega Odraslega ego stanja v tipičnem pogovoru z Robijem?

Pristop gestalt

Coach neizogibno prinaša svoj vpliv v coaching. Pri pristopu gestalt gre za to, kako dobro coach razume svojo navzočnost in kakšen vpliv ima njegova navzočnost na potek coachinga.

Vprašanje je tudi, kako lahko prilagaja in usmerja svojo navzočnost, da bi spodbujal coaching (Bluckert, 2010). Izhodišče pristopa gestalt je **izkusveni krog** (slika 3).

Pristop gestalt predvideva, da situacije, od-

nose in izkušnje doživljamo po posameznih fazah izkustvena kroga. Recimo, začutimo bolečino v zobu (zaznava) in se zavemo, da že dolgo nismo bili pri zobozdravniku (zavedanje), naročimo se pri njem (mobilizacija energije), vzamemo protibolečinsko tableto in gremo k zobozdravniku (akcija), pri njem se pogovorimo o zdravljenju in se prepustimo postopku (kontakt), bolečina preneha (zadovoljitev), zob je ozdravljen, potreba po zobozdravniku izgine (konec). Če vse poteka gladko, se izkušnja naravno konča. V realnosti lahko pride do motnje v kateri koli fazi izkustvenega kroga. V teh primerih ta ostane odprt, denimo ob bolečini se ne naročimo pri zobozdravniku (motnja pri mobilizaciji energije), zato nas zob boli še naprej.

Pri pristopu gestalt gre za to, kako dobro coach razume svojo navzočnost in kakšen vpliv ima njegova navzočnost na potek coachinga.

Coach je pri klientu pozoren na izkustveni krog. Pri tem **subjektivno doživljanje klienta smiselno uporablja** kot orodje v posameznih fazah izkustvenega kroga. V fazi zaznavanja lahko spodbudi prepoznavanje določenih občutkov ali misli, v fazi zavedanja lahko razširi okvir, v katerem klient doživlja potrebo, v fazi mobilizacije energije lahko poveča zavzetost klienta, v fazi akcije lahko klientu pomaga vzdrževati strukturo izkušnje, v fazi kontakta razumeti značilnosti interakcije, v fazi zadovoljitve lahko spodbudi vrednotenje izkušnje in v končni fazi podpre klienta v razmišljanju o učenju iz doživete izkušnje.

Pogled gestalt na spremembe lahko pojasnimo z logiko izkustvenega kroga. Po **paradoksalni teoriji sprememb** (Beisser, 1970) posameznik ne more izvesti spremembe, dokler popolnoma ne ozaveši trenutnega doživljanja (izkustveni krog). Paradoks je v tem, da do spremembe pride, ko posameznik postane to, kar v resnici je, ne takrat, ko skuša postati nekaj, kar ni.

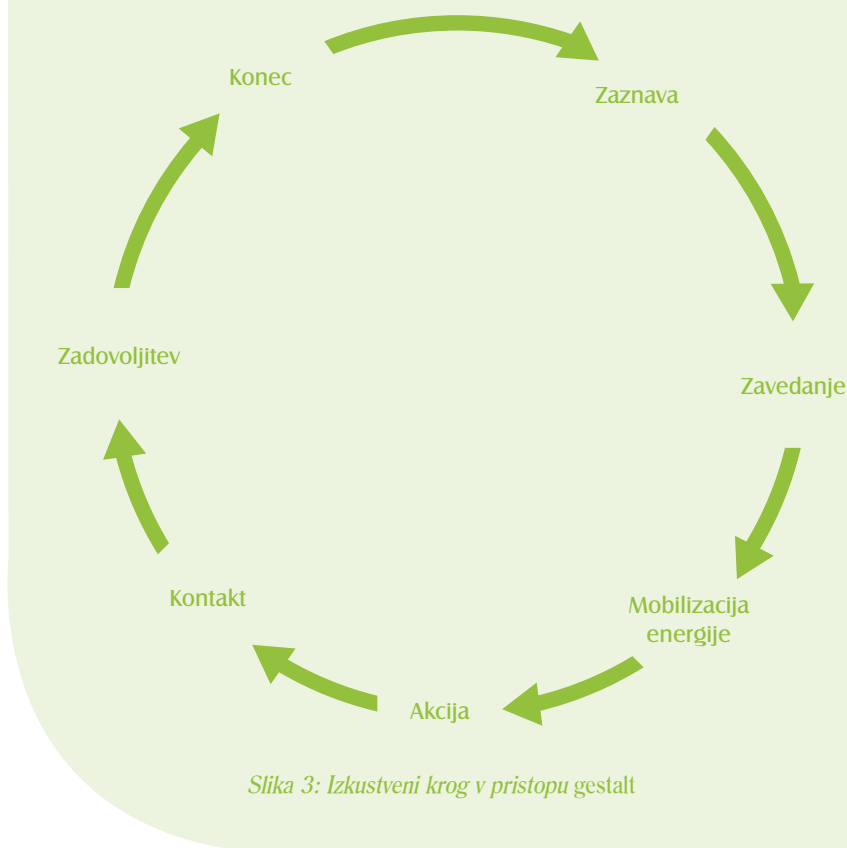
Coach pri delu s klientom ni pozoren le na izkustveni krog, temveč tudi na svoje doživljanje klienta. Svoje doživljanje deli s klientom in to je del njegove avtentičnega dialoga. Primer 9 prikazuje, kako uporabi svoje doživljanje klienta kot metodo coachinga.

Primer 9

Coach: *Ko sem opazovala tvoj pogovor s sodelavcem, sem slišala le tvoj glas.*

Kako običajno pridobivaš informacije od sodelavcev?

Klient: *Ja, saj vem, sem zelo gostobeseden. Včasih tudi nepotrpežljiv, največkrat pa ni-*



Slika 3: Izkustveni krog v pristopu gestalt

mam časa, da bi se jim posvetil.

Coach: *Zdi se mi, kot da pogovoru ne pripisuješ pomembne vloge.*

Klient: *To mi je že nekajkrat rekla tudi žena.* V povezavi z uporabo lastnega doživljanja kot metode coachinga je pomembno, da se coach zaveda, da je opis doživljanja pomembnejši od razlage. Povratna informacija naj bo opisna, ne ocenjevalna. Pomembno je, da delimo podatke, občutke in opažanja. Z interpretacijo situacije lahko ogrozimo varnost in zaupanje v odnosu. Primer 10 prikazuje še eno uporabo lastnega doživljanja v coachingu.

Primer 10

Coach: *Opazil sem, da si prekrizala roke in se naslonila nazaj, tvoj pogled se je usmeril nekam v daljavo. Kaj zaznavaš v tem trenutku?*

Klient: *Začenjam razmišljati, da je bila moja včerajšnja reakcija prenačljiva.*

Coach: *Kakšni so tvoji občutki v zvezi s tem?* Pristop gestalt se v coachingu uporablja pri razvoju vodstvene vloge, pogosto pa tudi pri timskem coachingu, saj omogoča razumevanje procesov, pridobivanje vpogledov v navade in vzorce doživljanja. S pristopom gestalt klient pretehta, kako dobro mu procesi služijo, in raziše, ali mu morda preprečujejo uresničevati zelene cilje. To velja tudi za timski coaching, pri katerem lahko določene skupinske norme, procesi ali podskupine ovirajo uspešnost tima.

Kognitivno-vedenjski model

Kognitivno-vedenjski pristop izhaja iz predpostavke, da je **način razmišljanja o dogodkih neposredno povezan s tem, kaj čutimo v zvezi z njimi** (Neenan & Dryden, 2002). To se nanaša na notranji dialog, ki je včasih kritični glas in vpliva na samopodobo ter samoučinkovitost. Kognitivno-vedenjski model razlikuje tri vrste kognicij (Williams, Edgerton & Palmer, 2010): avtomatske misli, posredovalna prepričanja (stališča, pravila, predpostavke) in osrednja. Posredovalna in osrednja prepričanja razvijemo v zgodnjem otroštvu. Če nas ne podpirajo, to vodi do avtomatskih misli, ki nam preprečujejo uresničevati potenciala. Recimo, *prepričan sem, da mi ne bo uspelo* (napovedovanje), *vedno se pritožuje* (razmišljanje vse ali nič), *če bi me opozorila na to, bi drugače reagiral* (pripisovanje krivde).

Glavni cilji coachinga po kognitivno-vedenjskem modelu so (Williams et al., 2010): 1. spodbuditi klienta, da si zada realne cilje; 2. ozavešiti prikrita prepričanja in čustva, ki preprečujejo uspešnost; 3. posredovati klientu učinkovite strategije razmišljanja in vedenjske veščine; 4. ustvariti notranje vire za sprejemanje samega sebe; 5. omogočiti klientu, da postane coach sam sebi.

Vloga coacha v kognitivno-vedenjskem pristopu je, da pozna metode, s katerimi lahko pomaga klientu pri razvoju novih veščin, razmišljanja in čustvovanja.

To so: SMART-metoda postavljanja ciljev, ABCDEF-metoda za spoznavanje omejeval-



Kaj nastane prej – misel ali občutek?

Slika 4: Kognitivno-vedenjski pristop predpostavlja, da način razmišljanja vpliva na občutke

Sklepne misli

Psihološki vidiki so zanimivi in uporabni tudi v coachingu. Prinašajo raznolikost, spodbujajo učenje, nove vpoglede in poglobljajo razmišljanje. Lahko se pričakuje, da se bodo v coachingu vse bolj uporabljali. In nasprotno – v tujini se je začel uveljavljati pristop, pri katerem psihoterapevti vključijo coacha kot partnerja pri delu s klientom. Rezultati kažejo, da lahko coaching s svojim pozitivnim pristopom pomembno pripomore k izboljšanju psihoterapevtskega procesa, saj izhaja iz klientovih prednosti in se osredotoča na motivacijo ter razmišljanje o rešitvah (Biswas-Diener, 2009). Zavedati pa se je treba, da ima vsak psihološki pristop prednosti in omejitve. Dober coach zna presoditi, ali je za določenega klienta v dani situaciji ustrezen psihološki model, ki ga obvlada. Če želi uporabljati katerega od psiholoških pristopov, mora poglobiti svoje znanje in veščine. Pristopi so orodja in z njimi lahko zgradimo hišo ali pa podremo drevo.

nih miselnih vzorcev, SPACE-metoda za spreminjanje vedenja. Coach postavlja vprašanja in aktivno sodeluje v dialogu, klientu zagotavlja izziv in povratno informacijo, da bi se izboljšali zavedanje, sprejemanja samega sebe in samospoštovanje. Kognitivno-vedenjski pristop je zelo uporaben, zlasti pri razvoju veščin, zastavljanju ciljev, prehodu v nove vloge (recimo iz strokovnjaka v vodjo), kariernem in fimskem coachingu.

V tabeli si lahko ogledamo primer kognitivno-vedenjske metode, ki jo lahko uporabimo za preseganje omejevalnih prepričanj. V strokovni literaturi jih je veliko, prilagoditi jih je treba le situaciji klienta, če menimo, da bo kognitivno-vedenjski pristop pomagal k razvoju klienta.

Mag. Blanka Tacer je psihologinja in ekonomistka, ukvarja se s coachingom, izvaja njem treningov mehkih veščin, razvojem za poslenih ter kadrovskim svetovanjem.

Literatura

- Beisser, A. (1970). The Paradoxical Theory of Change. 3. 10. 2011 – <http://www.gestalt.org/arnie.htm>.
- Berne, E. (1967). Games People Play: The Psychology of Human Relationships. New York: Grove Press.
- Biswas-Diener, R. (2009). Personal Coaching as a Positive Intervention. *Journal of Clinical Psychology*, 65 (5), 544–553.
- Bluckert, P. (2006). Psychological Dimensions of Executive Coaching. Maidenhead, New York: McGraw-Hill.
- Bluckert, P. (2010). The gestalt Approach to Coaching. V: E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterback (ur.), *The Complete Handbook of Coaching* (str. 80–93). Los Angeles: Sage.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. London: Texere.
- Grant, A. M. (2008). Past, Present and Future: The Evolution of Professional Coaching and Coaching Psychology. V: S. Palmer & A. Whybrow (ur.), *The*

- Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners* (str. 23–39). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Jones, G., Gorell, R. (2009). *50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People*. London: Kogan Page.
- Neehan, M., & Dryden, W. (2002). *Life Coaching: A Cognitive-Behavioural Approach*. Hove: Brunner-Routledge.
- Nelson, K. (2010). *Your Total Coach: 50 Ideas for Inspiring Personal and Professional Growth*. Oxford: Infinite Ideas Ltd.
- Newton, T., Napper, R. (2010). *Transactional Analysis and Coaching*. V: E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterback (ur.), *The Complete Handbook of Coaching* (str. 172–186). Los Angeles: Sage.

- Roberts, V. Z., Jarrett, M. (2006). *What Is the Difference and What Makes Difference? A Comparative Study of Psychodynamic and Non-psychodynamic Approaches to Executive Coaching*. V: H. Brunning (ur.), *Executive Coaching: Systems Psychodynamic Perspective*. London: H. Karnac Ltd.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whybrow, A. (2008). *Coaching Psychology: Coming of Age? International Coaching Psychology Review*, 3 (3), 227–240.
- Williams, H., Edgerton, N., Palmer, S. (2010). *Cognitive Behavioural Coaching*. V: E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterback (ur.), *The Complete Handbook of Coaching*. Los Angeles: Sage.

Tabela: Vprašanja za izziv omejevalnemu prepričanju

Vprašanja
Kako se je pravzaprav pojavilo to omejevalne prepričanje?
Čigava ideja je v ozadju – tvoja ali od koga drugega?
Kako te to prepričanje omejuje?
Kaj te je privedlo do odločitve, da si sklenila, da to prepričanje velja zate?
Ali ti to omejevalno prepričanje dejansko koristi?
Katere posledice omejevalnega prepričanja opažaš (zase, za družino), zdravje ...)?
Kakšno prepričanje bi raje imela namesto tega?
Kako se bodo stvari izboljšale s tem novim prepričanjem?
Kako se lahko stvari poslabšajo s tem novim prepričanjem?
Kaj je najboljša stvar, ki se lahko zgodi, če ohraniš staro prepričanje?
Kaj je najboljša stvar, ki se lahko zgodi z novim prepričanjem?
Kaj ti lahko prepreči, da prevzameš novo prepričanje?
Kako se novo prepričanje sklada s tvojimi vrednotami?

Vir: Jones & Gorell (2009).