

Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti

Coaching kot metoda za osebni in strokovni razvoj posameznikov ter skupin je učinkovita, ko se svojih vlog, pričakovanj, potreb, ciljev in omejitev v tem interaktivnem ter sodelovalnem procesu zavedajo vsi vpleteni. Še pomembnejše od naštetega je to, da se vsak zaveda svoje odgovornosti in pasti, ki ga čakajo na poti do cilja. Šele, ko nekaj uvidimo, lahko tudi zdravimo. Pasti prežijo na coacha, klienta in tudi naročnika. Mnogim od njih se lahko izognemo, na nekatere pa dobro pripravimo.



Coaching kot metoda za učenje in sprejemanje sprememb

Coaching kot učinkovita metoda soočanja s spremembami in učenja je na svetu prisotna že več kot 40 let, v poslovnem svetu približno 20, pri nas pa približno 10. Toda če v spletni iskalnik Google, ki ga usmerimo na iskanje po spletnih straneh v državi Sloveniji, odtipkamo besedo coaching, dobimo 133.000 zadetkov – torej toliko spletnih strani, ki vsebujejo besedo coaching. Če ni omejitev, je takšnih zadetkov na svetovnem spletu 229 milijonov.

V času sprememb, torej stalno spreminjajoče se tehnologije, poplave informacij in divjega življenjskega ritma, je sposobnost hitrega in učinkovitega učenja neprecenljiva. Pridobljeno znanje, spretnosti, vzorci vedenja in razmišljanja hitro zastarijo ali ne zadoščajo več. Torej nenehno učenje ni več vprašanje izbire, temveč odgovornost in potreba vsakega odraslega posameznika. In nedvoumno tudi organizacij – učečih se organizacij. V družbi znanja potreba po učenju ni omejena le na pridobivanje znanja in učenja v delovnem

okolju, marveč je nujno učenje v najširšem smislu. Učenje za življenje, učenje za večjo zaposljivost, za večjo kvaliteto življenja, učenje za učinkovito sprejemanje sprememb. Posameznikov in organizacij.

Za veliko ljudi in organizacij so spremembe težke. Toda ena od stvari, o kateri smo lahko prepričani, je, da se bodo spremembe zgodile. Stvari ne morejo ostati enake. (Greene, Grant, 2003: 66)

Kdor se je sposoben hitreje odzivati na spremembe, ki jih narekuje trg, je učinkovitejši, uspešnejši, preživi. Še boljše je, če posameznik ali organizacija narekuje spremembe. Ali kot meni Johnson v svoji hudomušni uspešnici o načinih sprejemanja sprememb (Johnson, 2000: 84):

- spremembe se dogajajo,
- spremembe predvidite,
- spremembe nadzorujete,
- hitro se prilagajajte spremembam,
- spremenite se,
- uživajte v spremembah,
- bodite pripravljeni na hitre spremembe in v njih vedno uživajte.

Pri coachingu gre za pozitivno, usmerjeno

spremembo. Naloga managerja, ki uporablja coaching, je, da zagotovi, da sprememba pomeni napredek za posameznika in organizacijo. Zapletena reč, s katero se je treba sprijazniti, je, da boste – če ste manager in coach – s spremembami morda morali začeti pri sebi. (Greene, Grant, 2003: 66)

Mislím, da se pričakovanja do managerjev spreminjajo. Mislím, da živimo veliko bolj v okolju managerskih sprememb, zato se od managerjev pričakuje vse več. Če se vi sami ne zmorete spremeniti in verjamete, da je to velik problem za veliko ljudi, in če ne zmorete sami sprejeti sprememb in popeljati ljudi s sabo, mislím, da nimate kaj dosti upanja. (Jonna Reynolds, MD, TimeLife Europe v: Greene, Grant, 2003: 66)

Coaching, čedalje bolj priljubljen pristop za izboljšanje osebne in poslovne odličnosti, se je najprej pojavil v športu. Je najhitreje razvijajoča se dejavnost v sklopu razvoja človeških virov. (Grošelj, 2007)

Še leta 1996 je bilo v ZDA le 2000 strokovnjakov za coaching z managerji, leta 2007 pa naj bi ta številka preseгла mejo 50.000 (Čeč v: Grošelj, 2007).

Kaj sploh je coaching

Ko v internetni slovar angleškega jezika (*Longman Dictionary of Contemporary English*) odtipkamo besede »coaching, coach«, dobimo te definicije:

Coaching:

- proces, v katerem učimo posameznika ali ekipo večšine, ki jih potrebuje pri športu;
- proces pomoči komu, da se pripravi za pomemben preskus ali na to, kaj reči ali storiti v določeni situaciji.

Coach kot samostalni:

- oseba, ki trenira drugo osebo ali ekipo v športu;
- nekdo, ki ponuja zasebne učne ure nekemu za določen predmet, da lahko ta opravi izpit;
- avtobus z udobnimi sedeži za dolga potovanja;
- potniški vagon;
- velika kočija, ki jo vlečejo konji in se je nekoč uporabljala za prevoz potnikov.

Coach kot glagol:

- učiti posameznika ali ekipo večšin, ki jih potrebujejo v športu;
- ponujati zasebne učne ure nekemu za določen predmet, da bi ta lahko opravil pomemben preskus;
- nekemu pomagati, da se pripravi na to, kaj reči ali storiti v določeni situaciji.

Tako lahko sklenemo, da je coach avtobus, kočija, potniški vagon, avtobus, inštruktor, trener, coaching pa proces, ki drugim pomaga, da se naučijo določenih veščin oziroma dosežejo cilje. Preprosto in modro coaching opredelita tudi Witherspoon in White, češ da coaching pomeni *nekoga pripeljati od tod, kjer je, tja, kjer želi biti*. (Witherspoon, White, 1996: 124)

Coaching, posebej pri nas, velikokrat zamenjujejo z drugimi strokovnimi oblikami dela z ljudmi. Po besedah Ane Rozman (Turk, 2008) coaching pogosto enačijo z delavnicami različnih strokovnih veščin, na primer komuniciranja ali vodenja sestankov.

Nekateri spet coaching razumejo kot svetovanje in pričakujejo konkretne načrte rešitve razmer. Pri coachingu ne gre za strokovno učenje, svetovanje ali mentorstvo. **Bistvo je, da posameznik ob pomoči coacha opredeli glavne ovire, ki preprečujejo njegovo učinkovitost, najde vire za premagovanje teh razmer ter opredeli metode, kako te vire čim bolj uspešno uporabiti.** (Rozman v: Turk, 2008).

Mednarodno združenje coachev (2008) opredeljuje **coaching** kot interaktiven proces in partnerstvo s klienti,¹ v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki kliente navdihujejo za maksimiranje osebnih in profesionalnih potencialov.

Profesionalni coachi zagotavljajo nenehno partnerstvo, katerega namen je **klientom pomagati doseči izpolnjujoče rezultate v osebnem in profesionalnem življenju**. Coachi pomagajo ljudem izboljšati njihove dosežke in kakovost življenja.

Coachi so izurjeni, da poslušajo, opazujejo in prilagajajo svoj pristop potrebam klienta. **Rešitve in strategije se trudijo izveči iz klienta, kajti verjamejo, da je klient po naravi ustvarjalen in iznajdljiv, poln virov**. Coacheva naloga je zagotoviti oporo, da klient veščine, vire in ustvarjalnost, ki jih že ima, še izboljša.

V nadaljevanju še nekaj opredelitev coachinga: **Coaching je sodelovalen, ciljno usmerjen, sistematičen in k rešitvam usmerjen proces, v katerem coach pospešuje rast delovnih učinkov, življenjskih izkušenj, samostojnega učenja in osebne rasti posameznikov normalnega (nekliničnega) prebivalstva.** (Anthony M. Grant v: Greene, Grant, 2003: XIII)

Pri coachingu gre za ustvarjanje pozitivno usmerjene spremembe. To je pomoč ljudem pri razvoju njihovih potencialov. Vodilni uslužbenci lahko uporabijo coaching za zviševanje dosežkov posameznika in skupin.

Ena najpomembnejših stvari pri coachingu je, da deluje na ravni posameznika. Organizacija ne more obstajati brez ljudi. Lahko obstaja brez prostorov, računalnikov, proizvodov, toda ne brez ljudi. **Vlaganje v ljudi in skrb zanje, da bi iz njih izvalili najboljše, ima tudi komercialni in poslovni smisel.**

Organizacije se učijo le s posamezniki, ki se učijo. (Peter Senge, MIT, v: Greene, Grant, 2003: XIII)

Sklenemo lahko, da je coach avtobus, kočija, potniški vagon, avtobus, inštruktor, trener, coaching pa proces, ki drugim pomaga, da se naučijo določenih veščin oziroma dosežejo cilje.

Pri coachingu gre za spremembe, pri čemer je sprememba pogosto razumljena kot nekaj, kar je vsiljeno od zgoraj, nekaj, pri čemer je treba ljudem pomagati. Zato je tako pomembno, da se coach vselej najprej zazre v lastno vedenje in odnos do sprememb. (Greene, Grant, 2003: 68)

Coaching je umetnost, ki se je je treba naučiti večinoma iz izkušenj. S pristopom »notranje igre« je mogoče coaching opredeliti kot pospeševanje, lajšanje mobilnosti. **Coaching je umetnost ustvarjanja okolja s pogovorom in načinom bivanja, ki pospešuje proces, s katerim se posameznik pomakne proti svojim izpolnjujočim ciljem.** Coaching zahteva eno bistveno stvarino, ki se je ni moč naučiti: **pomembno je, da nam je mar ne samo za zunanje rezultate,**

marveč za osebo v coachingu.

Notranja igra je bila rojena v zvezi s coachingom, čeprav gre v resnici za učenje. **Coaching in učenje gresta z roko v roki. Coaching pospešuje učenje.** Vloga in postopki, ki so jih najprej uvedli v športu, so se izkazali za nujne pri doseganju vrhunskih dosežkov posameznikov in ekip. Normalno je, da se managerji, ki cenijo visoke dosežke posameznikov in ekip v športu, želijo kosati z njimi v tem, kar ponuja coaching.

Coach ni reševalec problemov. V športu sem se moral naučiti, kako poučevati manj, da se je bilo možno naučiti več. Popolnoma enako velja za coacha v poslovnem svetu. (Gallwey, 2008) **Coaching je predvsem produktiven in v rezultate usmerjen pogovor med coachem in klientom, pri čemer coaching posameznikom pomaga do tistega, kar že vedo.** Morda si niso nikoli zastavili nekaterih vprašanj, toda poznajo odgovore. Coach jih spodbuja, da jih najdejo.

Pri coachingu gre za učenje, toda coach ni učitelj in ni nujno, da zna kaj narediti bolje kot klient. Coach opazuje vzorce, pripravlja teren za nove mehanizme in nato pripravi klienta, da ta nove, uspešnejše mehanizme udejanji. **Coaching vključuje učenje. Ob tehnikah, kot so poslušanje, zrcaljenje, zastavljanje vprašanj in dajanje informacij, se začnejo klienti sami popravljati (naučijo se, kako popravljati svoje vedenje) in sami sebi zastavljajo vprašanja ter iščejo odgovore nanje.**

Pri coachingu gre bolj za zastavljanje vprašanj kot za dajanje odgovorov. **Coach se v sodelovalnem zavezištvu s posameznikom za veže dognati in pojasniti cilje ter razviti akcijski načrt za njihovo doseganje.** (Skiffington, Zeus, 2000: 3)

Kot menita Skiffingtonova in Zeus (prav tam: 3), gre pri coachingu za spremembe in transformacijo – za človekovo sposobnost razvijati se, za spremembo neprilagodljivega vedenja in ustvarjanje novih, prilagodljivih in uspešnih mehanizmov. Spreminjanje starih vzorcev in navad je lahko težavno celo tedaj, ko uvidimo, da nas molijo in zadržujejo. Coach opazuje te vzorce, odpira nove priložnosti in nas podpira v tem, včasih težavnem procesu sprememb.

Pri coachingu gre tudi za ponovno izumljanje sebe – ustvarjanje novih zgodb, novih identitet in nove prihodnosti.

Coaching uvidi, da »jaz« ni nespremenljivo bitje, temveč spremenljivo in vedno v stanju postajanja. Coaching je potovanje, pri čemer je sama pot ravno tako pomembna, kot je cilj potovanja. (Skiffington, Zeus, 2000: 3)

Pasti coachinga

Pri coachingu lahko sodelujeta le coach in klient, ko gre za individualni coaching in ko je klient tudi naročnik – plačnik. Ta odnos je praviloma enostavnejši, čeprav tudi nanj prežijo pasti.

Bistveno drugače je, ko imamo tristranski odnos, v katerega so vpeti klient, coach in na-

¹ V članku uporabljam izraz klient (v angleškem izvorniku client, pogosto tudi coachée), pri čemer je klient udeleženec oziroma »prejemnik« coachinga; torej gre pri coachingu za razmerje med coachem kot izvajalcem coachinga in klientom kot uporabnikom, prejemnikom coachinga.

ročnik – plačnik coachinga. Naročnik je v tem primeru podjetje, kontaktna oseba pa njegov predstavnik. To so lahko generalni direktor, neposredni vodja klientu, direktor kadrovske službe, svetovalec uprave za ravnanje s človeškimi viri ... ali kdo drug, ki ga je pri coachingu treba upoštevati. Pri tem niti ni pomembno, ali gre za coaching vodij, vrhnjega managementa ali prodajnega osebja.

Pri timskem coachingu (recimo prodajnega osebja) je situacija še kompleksnejša, saj se v tem primeru srečujejo coach, več klientov – prejemnikov coachinga ter predstavnik naročnika. Vsak od njih ima svoja pričakovanja, cilje in poglede na coaching, poleg tega vsi udeleženi vstopajo tudi v medsebojne dvostranske odnose, ki na coaching in njegove rezultate pomembno vplivajo.

Pri coachingu gre tudi za ponovno izumljanje sebe – ustvarjanje novih zgodb, novih identitet in nove prihodnosti.

Pasti, ki prežijo na vsakega od akterjev, se kažejo zlasti v omejujočih prepričanjih (do samega sebe) in pričakovanjih, pogosto celo neizraženih ali nerealnih, ki jih imajo akterji drug do drugega.

Izhajajo tudi iz pomanjkljivih informacij o tem, kaj coaching je, kako poteka, kakšne koristi prinaša in katere so pristojnosti/odgovornosti posameznega akterja. Zato se lahko že z dobro pripravo na coaching in vrhunsko komunikacijo med akterji marsikateri pasti izognemo.

I. Pasti za coacha in zdravila zanje

(Mulej, 2008: 8, 20–21; dopolnila KES, 2011; Sánchez, 2008/2009: 10)

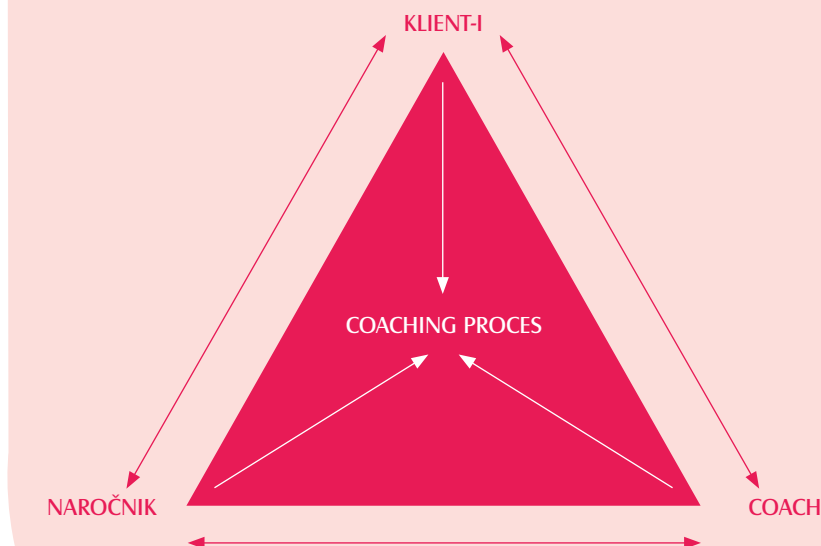
1. Vsako coaching srečanje mora prinesiti napredek.

To je močno omejujoče prepričanje, ki ustvarja pritisk in ovira coaching. Zato je coach klientu napoti, saj je preveč usmerjen v rezultat, ki naj bi ga po njegovem dosegel klient. To je v nasprotju z enim temeljnih načel coachinga, da je klient tisti, ki določa dnevni red in tudi ocenjuje napredek.

Ni nujno, da vsako srečanje prinese spremembo. Marsikaj se zgodi tudi med srečanji, zlasti na nezavedni ravni. Kot coachi nimamo neposrednega nadzora nad napredkom – vrednoti ga klient, naša naloga je, da mu ga pomagamo ozavestiti. To omejujoče prepričanje je treba opustiti, če želimo kot coach koristiti klientu.

2. Klient me mora imeti rad oziroma biti mi moram všeč.

Naša naloga ni, da smo klientu všeč, temveč da s klientom ustvarimo profesionalen in zaupanja vreden odnos, ki temelji na zaveznosti ter dobrem stiku in klientu



Slika: Piramida odnosov pri coachingu

omogoča doseči zelene spremembe ter cilje. Pri coachingu se pogosto dogaja, da nam klient želi kakšno primazati, saj ga s provokativnimi vprašanji »mečemo« iz udobja, kar pa ni prijetno.

Včasih je celo bolje, če klientu nismo všeč, saj bi bili lahko zaradi preveč prijateljskega odnosa do njega preveč uvideni in nežni. To je delo v rokavicah, česar pri coachingu ne priporočam.

3. Odgovoren sem za klienta in rezultate coachinga.

Kot coachi nismo odgovorni za klienta, ki je (mora biti) odgovorna in zrela odrasla oseba. Ni nam treba skrbeti zanj, saj nismo njegovi starši. Klient je sam odgovoren za svoje življenje. Če želi prenesti odgovornost na nas, mu jo spoštljivo vrnimo.

Pri rezultatih coachinga gre pogosto za pričakovanja naročnika, toda **pazite**. Odgovorni smo lahko le za tisto, na kar lahko stoodstotno vplivamo. Za rezultate, čeprav bi si želeli drugače, je odgovoren klient.

Coach ne sme klientu postati bergla, saj je smisel coachinga klientovo opolnomočenje – s tem pa coach postane nepotreben.

4. S klientom moram deliti njegov problem in čutiti z njim.

Ni nujno. Res je, da nam dober stik in sočutje omogočata, da bolje razumemo njegov model sveta in njegove občutke. Ni pa naša naloga, da jih ponotranjimo in se poistovetimo z njimi. Klientova zadeva je njegova last, naša naloga pa je, da mu stojimo ob strani, ko se bo soočal z lastnimi občutki in načrtoval vedenje za doseg ciljev. To je mogoče le, če ohranimo distanco.

5. Za poslovni coaching moram poznati

podjetje in njegove izdelke/ storitve.

Ni obvezno. Včasih je celo omejujoče. Kot coachi smo strokovnjaki za proces, klient pa je strokovnjak za vsebino. Pomembno je, da poznamo klientov odnos do podjetja, sodelavcev, njegove izkušnje, prepričanja. Do tja vodijo preprosta vprašanja, s katerimi zberemo pomembne informacije o tem, kar ne deluje, in o klientovi naravnosti.

6. Ne smem priti navzkriž s klientom.

Lahko, če se klient izogiba določeni temi ali če se ves čas vrti v krogu. Naša naloga je, da ga v tem primeru prekinemo: *Oprostite, po mojem mnenju je pod površjem še pomembna tema, o kateri nisva govorila. Vam smem povedati, kaj mislim, da se skriva za vašimi besedami?*

Če smo s klientom ustvarili dober stik in se zaveda lastne odgovornosti, bo klient pristal. Kot coach se lahko tudi zavestno odločimo, da se določene teme v določenem trenutku ne bomo lotili. Za to odločitev naj bo tehten razlog: tema ni povezana s cilji coachinga, klient še ni pripravljen, da bi jo sprejel, tema ni prioriteta ...

7. Imeti moram nadzor nad procesom in vsebino coachinga.

To ni mogoče in bolje, da niti ne poskušamo. Nadzor je domena klienta, saj je on tisti, ki določa dnevni red. Naša naloga je, da mu pomagamo ozaveščati, kaj se dogaja, kje smo in kako je to povezano s cilji coachinga. Smo skrbniki procesa in to je naša odgovornost, nismo pa odgovorni za vsebino.

8. Naj klientu pripovedujem o sebi ali ne?

Zgodbe so najbolj naraven in najzgodnej-

ši način učenja. In zgodbe so v coachingu dobrodošle, kadar imajo natančno izbran učni cilj. Zgodbe – tudi lastne – so dobrodošle, ko so ciljno umeščene v coaching in namenjene temu, da se klient iz njih česa nauči. Ne sme pa biti tega preveč, ker bi lahko zgodbe postale sredstvo svetovanja v metaforičnem smislu: *Ko se je meni zgodilo to in to, sem storil to in to ...* Coaching ni svetovanje, zato je tudi pri zgodbah najboljša srednja pot.

9. Klient projicira določene lastnosti ali vedenje na coacha ali druge osebe.

Psihološka projekcija je psihološki obrambni mehanizem, pri katerem oseba nezavedno zanika svoje lastnosti, misli ali čustva, ki jih nato pripíše zunanjemu svetu, običajno drugim. Projekcija vključuje prepričanje, da drugi povzročajo te občutke. (Psychological projection, 2011) Psihološke projekcije so del skoraj vsakega coachinga. Naša naloga je, da jih prepoznamo in klientu pokažemo zrcalo.

10. Presojanje, ocenjevanje

Ni naša naloga, še manj pa pravica, da klienta ali njegovo vedenje, cilje ... vrednotimo in presojamo po lastnih merilih. Namen coachinga ni to, da coach pove, kaj je in kaj ni prav (razen če gre za višje cilje in zaščito življenja oziroma poseganje v svobodo drugega živega bitja). Ko začnemo presojati, je razumevanja konec. Tedaj coach postane razsodnik in s tem tudi prevzema odgovornost za posledice svojih sodb. Vsekakor pa je naloga coacha klientu pomagati ozavestiti ali postaviti njegova lastna merila, po katerih bo vrednotil zanj pomembne stvari.

11. Psihoanaliziranje

Preteklosti ni treba razumeti, da bi oblikovali prihodnost. Tudi vedenja klienta ni treba razlagati. Mnogi klienti jasno razumejo svojo situacijo, zato je bistveno, da klienta aktiviramo za prihodnost, ne glede na njegovo razumevanje preteklosti.

12. Predpisovanje

Bistvo coachinga je, da klient sam najde coacha v sebi in tudi sam zase najboljši nasvet. Čeprav klient sprašuje za nasvete, jih ne dajemo, temveč ga povezujemo z njegovimi cilji in vrednotami. Tako nasvet, ki ga klient najde sam, izhaja iz njegovih vrednot, izkušenj, prepričanj, čustev in tudi virov ter omejitev.

II. Pasti za klienta/kliente

1. Moj coach mora biti strokovnjak za moje področje.

Ne drži. Coach ni svetovalec in ne nujno strokovnjak za klientovo strokovno področje. Če je, je to lahko celo ovira, saj je v tem primeru coach v skušnjavi, da bi klientu na pladnju prinesel rešitev. Tudi če bi mu jih, verjetno ne bi delovale, zato ker

klient nanje še ni pripravljen, morda ni niti strokovno usposobljen, da jih uresniči ali pa so v neskladju z njegovimi vrednotami.

2. Pričakoval sem nekoga mlajšega/starejšega, psihologa, moškega/ženskega ...

Včasih imajo klienti že vnaprejšnja pričakovanja o tem, kakšen in kdo naj bi bil njihov coach. Ta pričakovanja so ustvarili drugi, ki so že imeli izkušnjo s coachem, ali pa jih je ustvaril klient sam.

Zato je pomembno, da se pred začetkom coachinga klient in coach spoznata, da se lahko coach predstavi, pove o svojih izkušnjah in tudi o sebi – tako ustvarja s klientom stik in mu tudi ponudi priložnost za vprašanja.

Včasih pa se preprosto zgodi, da se klient in coach ne ujameta. To je nekaj čisto človeškega in če jima ne uspe (pomembno je, da se potrudita oba) ustvariti dobrega stika, zaupanja in tesnega zaveznitva, ne moreta delati skupaj. V tem primeru je treba poiskati drugega coacha.

3. Coaching poteka prehitro/prepocasi/traja predolgo.

Klient vstopa v coaching kot samostojna, enakovredna, svobodna, odrasla in odgovorna oseba. Naloga coacha je, da na začetku coachinga preveri klientova pričakovanja in potrebe. Vendar se lahko ta v procesu spreminjajo. Zato je predvsem klientova odgovornost (za uspešnost coachinga), da o svojih potrebah in pričakovanjih sporoča coachu. Dajanje in sprejemanje povratnih informacij je ena od prvih coachinga: če torej klient čuti, da ga kaj pri procesu moti, je njegova naloga to sporočiti coachu in tudi predlagati spremembe.

4. Ne vem, kaj hočem, vem pa, česa nočem.

Opredeleite ciljev in (kvantitativnih in kvalitativnih) merljivih rezultatov na začetku coachinga je eden od postulatov vsakega coachinga odnosa. Ko gre za tristranski odnos, morajo biti cilji (uresničljivi) dogovorjeni med coachem, klientom in naročnikom. Če gre za dvostranski odnos (ko je klient tudi naročnik), cilje oblikuje klient sam, naloga coacha pa je, da mu pri tem pomaga. Če posamezniki ne vedo, kaj hočejo, je to zelo povezano z njihovo samopodobo, vrednotami in izkušnjami v najzgodnejšem obdobju življenja. Coachi poznamo orodja in metode, da klientom pomagamo te cilje izluščiti, vendar to zahteva svoj čas.

5. Pričakoval sem, da mi bo coach dal nasvete za moje težave, vendar me le sprašuje.

Coach ni psihoterapevt ne svetovalec. In tudi namen coachinga ni reševanje osebnih travm ali celo ukvarjanje z duševnimi boleznimi. Bistvo coachinga so učenje, ozaveščanje in spremembe. Spremembe klientovega vedenja, prepričanj, strategij. Ozaveščanje, kaj deluje in kaj je vredno obdržati ter kaj ne deluje in je treba spremeniti. Klientova naloga je, da ob podpori

coacha najde sebi lasten način za rešitev težav oziroma doseganje vrednih ciljev, coacheva pa, da mu še pred začetkom coachinga predstavi, kaj coaching je, kako poteka in kaj lahko od njega pričakuje.

6. Na coaching sem bil poslan – nočem sodelovati.

To je past za klienta in tudi za coacha. Tej pasti se izognemo z dobro komunikacijo ter odprtimi kartami vpletenih. Coaching ni orodje za »popravljanje zaposlenih«, temveč metoda za njihov oseben in strokovni razvoj. In pomembno je, da je to jasno vsem in tako tudi predstavljeno že na začetku. Kajti le tako lahko pričakujemo veliko motivacijo klienta, ki bo coaching razumel kot spodbudo in podporo za svoj razvoj, ne pa kot kazen.

7. Coachu sem veliko zaupal. Kaj pa, če za to izve moj nadrejeni?

Profesionalni coachi smo zavezani kodeksu in etiki coachev, ki ga predpisujejo različna (mednarodna) združenja coachev. Ob začetku coachinga klient, naročnik in coach podpisemo pogodbo, v kateri opredelimo naše obveznosti in pravice ter načela delovanja. Glede upoštevanja načela zaupnosti v pogodbi (Sánchez, 2008) piše, da »se coach zavezuje, da bo vsebino srečanj obravnaval zaupno v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov in Etičnim kodeksom Mednarodnega združenja coachev«. Temelj vsakega uspešnega coachinga je zaupanje vseh vpletenih, ki se začne ustvarjati še pred uradnim začetkom procesa. Ustvarja se počasi in poruši ga lahko že majhna nepravilnost. Coach lahko poroča naročniku o procesu, ne pa o njegovi vsebini. Še bolje je, če o napredku poroča klient sam ali klient in coach skupaj.

III. Pasti za naročnika

1. Vi pa niste strokovnjak za naše področje.

Če želi naročnik strokovnjaka za določeno področje in pričakuje strokovne rešitve ter usmeritve, je prav, da razmisli, ali je coaching prava izbira. Morda potrebuje izkušenega svetovaleca in svetovanje za določene spremembe v organizaciji, ne pa coaching, ki je orodje za osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Coachi smo velikokrat usposobljeni tudi za svetovanje, naša naloga pa je, da pri naročniku preverimo, kaj je tisto, kar v resnici želi. Po mojih izkušnjah včasih naročnik misli, da želi coaching, ker je o tem nekaj slišal, toda kasneje se izkaže, da potrebuje svetovaleca. S tem ni nič narobe, če kot coachi to uvidimo in tudi ponudimo pravo rešitev. Če se izkaže, da želi naročnik svetovanje za določeno področje, za katerega nismo usposobljeni, je prav, da sodelovanje odklonimo. Če pa smo usposobljeni, je prav, da prepoznamo predmet našega sodelovanja – v tem primeru sve-

tovanje, ne coaching.

2. Klient se ne vede tako, kot sem pričakoval.

Klient je odrasla, samostojna in odgovorna oseba, ki ji je naročnik omogočil coaching z določenim razlogom, s katerim naj bo klient dobro seznanjen. Klient in naročnik se dogovorita o pričakovanih in ciljnih coachinga, ne pa tudi o tem, kako te cilje doseči. Če naročnik od klienta pričakuje čisto določeno vedenje (ali znanje), je velika verjetnost, da klient potrebuje trening/usposabljanje, ne coachinga. Coaching lahko klienta pripelje do točke, da ta ozavešči, kaj je treba spremeniti in čemu. Da do spremembe res pride, je pomembno še dvojje: klientova motivacija za spremembo in znanje, usposobljenost za spremembo. Če bi klient rad, toda ne ve, kako, potrebuje usposabljanje, ki ga lahko ponudi tudi coach (ki v tem primeru vstopa v vlogo trenerja), če je zanj usposobljen.

Pasti, ki prežijo na vsakega od akterjev, se kažejo zlasti v omejujočih prepričanjih (do samega sebe) in pričakovanjih, pogosto celo neizraženih ali nerealnih, ki jih imajo akterji drug do drugega.

3. Coach mora jamčiti za rezultate coachinga.

Coachi lahko jamčimo samo za tisto, na kar lahko neposredno vplivamo. Rezultati so domena klienta, coach pa lahko jamči za svojo strokovno usposobljenost, etičnost, dobrotamernost in oblikovanje procesa, ki bo podpora klientovemu doseganju ciljev in rezultatov. Jamči lahko tudi za sprotno posredovanje povratnih informacij naročniku, vendar le z namenom podpore klientu in sprememb smeri coachinga, ko je potrebno, da se uskladijo coach, klient in naročnik.

Pomembno je zavedanje, da so rezultati coachinga tudi spoznanja in ozaveščanje, ki jih niti naročnik niti klient nista pričakovala, in da se nanje pozitivno odzovemo. To pa pomeni tudi soočenje z novo situacijo in s tem sprejetje ukrepov, ki se razlikujejo od tega, kar smo prvotno načrtovali.

4. Vi ste coach, vaša naloga je, da se ukvarjate s klientom, mene zanimajo samo rezultati.

Če želi naročnik (neposredni vodja, kadrovski direktor ...) rezultate, je pomembno, da pri coachingu tudi sodeluje. Cilje in rezultate klient, naročnik in coach oblikujejo skupaj. Poleg tega naj klient dobi občutek, da je njegovemu delodajalcu – naročniku mar zanj in da mu stoji ob strani. To, kdo natančno je predstavnik naročnika, je pomembno vprašanje. Po mojih izkušnjah naj bo to oseba, ki klienta pozna,

verjame vanj in je s coachem oziroma klientom v procesu pripravljena sodelovati. Želeni cilj je mogoče doseči le z zaveznostvom in medsebojnim zaupanjem.

5. Rezultati coachinga niso merljivi.

To ne drži. Res se je treba zavedati, da niso vsi cilji coachinga in s tem tudi rezultati kvantitativno merljivi. Včasih se je bolje vprašati, kaj se bo zgodilo in tudi kaj se ne bo, če coachinga ne bo. Poleg tega imamo tudi v coachingu veliko instrumentov, ki merijo, njihova uporaba je odvisna od ciljev, recimo metodo 360° (za merjenje kompetenc, delovne uspešnosti, ...), SWOT-analizo, evalvacijske vprašalnike (o zadovoljstvu, zavzetosti ...), ki jih lahko uporabimo na začetku in koncu coachinga. Le eno opozorilo: med srečanja se zgodi veliko stvari, predvsem učenje. Če klientu ponudimo coaching, ker denimo nima ustreznih kompetenc za vodenje, je potrebna predhodna temeljita analiza, katerih kompetenc nima. Možen rezultat coachinga je podroben načrt, kako in v kolikšnem času jih bo klient pridobil (udeležba na seminarju, samoizobraževanje, metoda zglada ...), in deloma tudi pridobivanje kompetenc s coachingom, ko se coach prelevi v trenerja (če je za to tudi strokovno usposobljen).

Pasti pri coachingu je za vse vpletene veliko in bi jih lahko še naštevale. Ali se jim lahko izognemo? Gotovo ne vsem in ne v celoti. Pomembno pa je, da se jih zavedamo, saj nekatere lahko obidem, če jih prepoznamo in se nanje pripravimo.

■ **Karin Elena Sánchez**, univ. dipl. ekonomistka, zaključuje znanstvenimagisterij iz coachinga in ustvarjalnosti. Je poslovna svetovalka, izobraževalna trenerka, profesionalna moderatorka, NLP-mojster coach in mednarodna licenčna trenerka, wingwave coach, SDI-trenerka, direktorica KAETRIDE ...

Literatura in viri

Etični kodeks mednarodnega združenja coachev (ICF – International Coach Federation) (2008). <http://www.coachfederation.org/ICF/For+Current+Members/Ethical+Guidelines/>.
Gallwey, Timothy (2008): Chapter Excerpts from the Inner Game of Work (2008). 11. 10. 2008 – http://www.theinnergame.com/html/IGW_ChapterExcerpts.html#.
Greene, Jane, Grant M. Anthony (2003): Solution Focused Coaching. Harlow: Pearson Education Limited.
Grošelj, Boštjan (2008): Coaching za razvijanje kompetenc vodenja. <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=480>.
Johnson, Spencer (2000): Kje je moj sir? Ljubljana: Založba Tuma.
Longman Dictionary of Contemporary English (2008). <http://www.ldoceonline.com/>.
Mednarodno združenje coachev –

Kar se pasti pri coachingu tiče, meni pomagajo vsaj tsspodbujajoča prepričanja (Sánchez, 2008/2009: 10):

- Karkoli se zgodi ali ne zgodi, je prav.
- Vzemi tisto, kar ti ponuja klient. In delaj s tem.
- Nisi odgovorna za klienta, temveč je sam odgovoren zase in za doseganje ciljev.
- Nič hudega, če nisi popolna – nihče ni, v redu si takšna, kakršna si.
- Bistvo coachinga so spremembe in opolnomočenje klienta – to imej ves čas v mislih.
- Tvoja naloga ni, da si prijazna, marveč to, da pomagaš klientu do želenega cilja.
- Kaj potem, če gre počasi? Gre ravno toliko hitro, kolikor lahko gre.
- Pomembno je, da ti je mar – to naj klient čuti v vsakem trenutku.
- Če želiš dobro drugim, je pomembno, da poskrbiš tudi zase.
- Bodi radovedna, vendar vedno skozi klientovo prizmo – radovednost in poglobljanje v zanimivo vsebino prihrani za čas ob kavici.
- V coachingu vselej poveži dušo, razum in telo – celostni coaching da najboljše rezultate.
- Upaj si, naredi kaj norega, nenavadnega.
- Nič hudega, če imaš občutek, da bi te klient najraje na gobec – to pomeni, da coaching deluje.
- Uporabi klienta za delo v zvezi s samim sabo – naj postane sam svoj coach.
- Zaupaj intuiciji – vedno je korak pred tvojim umom.

International Coach Federation (ICF) (2008). www.coachfederation.org.

Mulej, Nada (2008): NLP Master Coach 2008/2009. Gradivo za udeležence. Žalec: SLEDI.

Psychological Projection (2011). http://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_projection.

Sánchez, Karin Elena (2008/2009): NLP Master Coach 2008/2009.

Domače naloge. Neobjavljeno avtorsko gradivo. Sánchez, Karin Elena (2008):

KAETRIDA – vzorec pogodbe o coachingu. Neobjavljeno gradivo. Ljubljana: KAETRIDA.

Skiffington, Suzanne, Zeus Perry (2000):

The Complete Guide to Coaching at Work. Sydney: The McGraw-Hill companies.

Turk, Dunja (2008): Coaching in trening nista eno in isto. Finance. 26. 8. 2008. <http://www.finance.si/221401>.

Whiterspoon, Robert, White, P. Randall (1996): Executive coaching: A continuum of roles.

Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2, 124–133.