

M. Dobnik, S. Kos, V. Miklavec, L. U. Kitek  
L. Serec, L. Benedejčič, D. Brečko



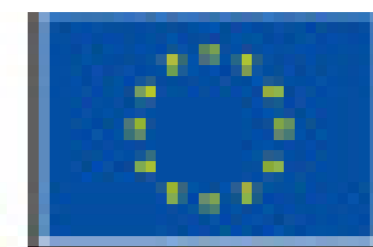
# Coaching

kot prostor sprememb

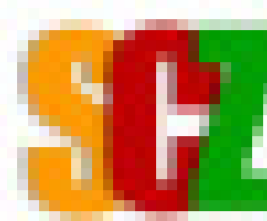
Ko prava vprašanja preoblikujejo  
način, kako živimo in vodimo



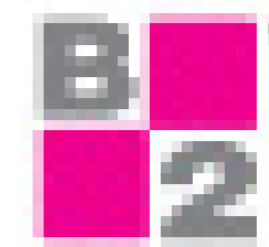
REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO,  
ZNANOST IN INOVACIJE



Sofinancira  
Evropska unija



SLOVENSKO  
COACHING  
ZDRUŽENJE



VIŠJA ŠOLA  
ZA POSLOVNE VEDE

# Coaching kot prostor sprememb

**Ko prava vprašanja preoblikujejo način,  
kako živimo in vodimo**

Javni razpis »Problematsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027« (PUŠ 2024–2027) za izbor operacij delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada plus (ESF+).

**Coaching kot prostor sprememb  
Ko prava vprašanja preoblikujejo način, kako živimo in vodimo**

**Izdajatelj:  
Slovensko coaching združenje**

**Urednica:  
Dr. Danijela Brečko**

**Avtorji:  
Maj Dobnik, Sofija Kos, Veronika Miklavc, Luka Urban Kitek,  
Lea Šerc, mag. Lea Benedejčič, dr. Danijela Brečko**

**Oblikovanje in postavitve:  
Maj Dobnik**

---

**Elektronska izdaja, dostopno na:  
<http://coaching-zdruzenje.si/strokovna-knjiznica/coaching/>  
Ljubljana 2026**

---

**Projekt financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za visoko šolstvo, znanost in inovacije.**

---

**Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani**



# *Predgovor*

Knjiga Coaching kot prostor sprememb ni nastajala kot klasičen akademski projekt, temveč kot proces – proces učenja, raziskovanja, dvomov, pogovorov in postopnega zorenja razumevanja. Kot mentorici sva imeli priložnost ta proces spremljati od začetnih vprašanj pa vse do oblikovanja vsebin, ki jih držite v rokah. Na začetku se je coaching študentom zdel nekaj oddaljenega, morda celo nekoliko abstraktnega. Povezovali so ga predvsem z vodenjem, svetovanjem ali motivacijo. Vendar se je skozi srečanja, pogovore in predvsem izkušnjo coachinga začelo kazati nekaj bistveno globljega. Ne gre za to, kaj coach pove, temveč kako zna biti prisoten. Ne gre za odgovore, temveč za vprašanja, ki odpirajo prostor razmisleku.

Ena največjih vrednosti tega procesa je bila prav v tem premiku – od razumevanja coachinga kot orodja k razumevanju coachinga kot odnosa in miselnosti. Študenti so postopoma začeli prepoznavati, kako lahko že majhne spremembe v načinu poslušanja, postavljanja vprašanj ali refleksije pomembno vplivajo na kakovost komunikacije, odločanja in sodelovanja. Ta prehod ni bil linearen. Vključeval je tudi dvome, iskanje lastnega glasu in soočanje z lastnimi vzorci razmišljanja.

Kot mentorici sva v tem procesu prepoznali nekaj, kar presega posamezen projekt. Coaching ni le vsebina, ki se jo naučimo, temveč kompetenca, ki jo razvijamo skozi izkušnjo. In prav to izkustveno razumevanje daje tej knjigi posebno težo. Besedila ne izhajajo zgolj iz literature, temveč iz refleksije, dialoga in osebnih uvidov.

Knjiga, ki je pred vami, zato ni le pregled področja coachinga. Je tudi odsev poti, ki so jo prehodili njeni avtorji. Poti od vprašanj k razumevanju, od teorije k izkušnji in od zunanjega opazovanja k notranjemu uvidu.

Verjameva, da boste bralci v tej knjigi našli več kot le informacije. Morda boste našli vprašanje, ki vas bo ustavilo. Morda uvid, ki vas bo spodbudil k spremembi. In morda potrditev, da so najpomembnejši odgovori pogosto tisti, ki jih odkrijemo sami.

Lea Benedejčič in Danijela Brečko

# Kazalo

00	Uvod .....	1-3
00	Slovar pojmov .....	4-6
01	Kaj pomeni biti coach .....	7-24
02	Zakaj coaching deluje: mehanizmi sprememb .....	25-34
03	Raziskave o coachingu: most med znanostjo, izkustvom in prilagajanjem klientu .....	35-46
04	Profesionalni standardi v coachingu: temelj stroke .....	47-59
05	Glasovi coachev: standardi v praksi .....	60-80
06	Orodja za razmislek .....	81-86
07	Coaching pri vodenju in v poslovni komunikaciji .....	87-89
08	Coaching miselnost v vsakdanjem življenju .....	91-105
09	Zaključek .....	106-107

# Uvod

Danijela Brečko



Knjiga Coaching kot prostor sprememb je nastajala v okviru projekta PUŠ: Razvoj coaching kulture za trajnostni razvoj kot rezultat skupnega raziskovanja, učenja, pogovorov in osebnih uvidov študentov ter mentorjev, ki smo želeli coaching približati na živ, razumljiv in hkrati strokovno utemeljen način. Že ob začetku projekta nas je povezovala skupna ideja: coaching ne sme ostati zgolj domena strokovnjakov ali formalnih coaching procesov, temveč ga je treba predstaviti tudi kot dragoceno miselnost in prakso, ki lahko pomembno obogati vsakdanje življenje, odnose, komunikacijo, učenje, vodenje in osebni razvoj.

Ideja za knjigo se je oblikovala postopoma – iz srečevanj z vsebinami coachinga, iz refleksij ob prebranem, iz izkušenj pri pogovorih in iz spoznanja, da coaching ni le metoda, temveč način, kako pristopamo k človeku, spremembi in razvoju. V procesu dela smo vedno bolj jasno prepoznavali, da je ena največjih vrednosti coachinga prav v tem, da človeka ne obravnava kot nekoga, ki mu je treba povedati, kaj naj stori, temveč kot nekoga, ki v sebi že nosi potencial, odgovore in zmožnost za rast. Včasih potrebuje predvsem prostor, pravo vprašanje, varen odnos in trenutek, da se ustavi ter zares premisli.

Struktura knjige bralca vodi od temeljnega razumevanja coachinga do njegove praktične uporabe. V uvodnih poglavjih so predstavljeni osnovni pojmi, vloga coacha ter razlike med coachingom in sorodnimi pristopi, kar omogoča jasno umestitev coachinga v širši strokovni kontekst.

Pomemben del knjige predstavlja tudi poglavje Coaching in raziskave, ki coaching umešča v znanstveni in strokovni okvir. To poglavje pokaže, da coaching ni le izkustvena praksa, temveč področje, ki ga vse bolj podpirajo raziskave s področja psihologije, nevroznanosti in organizacijskih ved. Bralcu omogoča razumevanje, zakaj coaching deluje, kateri mehanizmi stojijo za spremembo ter kako lahko z raziskavami podkrepimo njegovo učinkovitost in kredibilnost. S tem knjiga povezuje prakso z dokazi in prispeva k razumevanju coachinga kot resne in razvijajoče se stroke.

Sledi poglavje o mehanizmih delovanja coachinga, ki osvetljuje, kako coaching spodbuja uvid, prevzemanje odgovornosti in akcijo ter zakaj lahko vodi v trajnostne spremembe.



Pomemben del knjige je namenjen tudi standardom in etiki coachinga ter refleksiji prakse skozi izkušnje coachev in klientov. S tem knjiga presega zgolj teoretični okvir in ponuja vpogled v realne izzive, dileme in priložnosti, ki jih coaching prinaša v praksi.

V nadaljevanju knjiga predstavi konkretna orodja za razmislek, kot so vprašanja, reflektivne prakse in pristopi samocoachinga, ki bralcu omogočajo prenos coachinga v lastno življenje. Poseben poudarek pa je namenjen coaching miselnosti v vsakdanjem življenju, kjer so predstavljeni njeni učinki na področjih odločanja, učenja, odnosov, samovodenja ter soočanja s spremembami.

Skupni imenovalec vseh poglavij je razumevanje coachinga kot prostora, v katerem se odvija proces spremembe. Coaching ne temelji na podajanju odgovorov, temveč na postavljanju vprašanj, ki posameznika vodijo k globljemu razumevanju sebe in svojih situacij. Prav vprašanja so eno osrednjih jeder te knjige. V času hitrih odzivov, površinskih presoj in nenehnega iskanja rešitev coaching v ospredje postavlja moč dobrega vprašanja. Vprašanja ne pritiskajo, temveč odpirajo. Ne zapirajo možnosti, ampak jih širijo. Ne vodijo človeka v odvisnost od tujih odgovorov, temveč k večji jasnosti, samostojnosti in odgovornosti. Dobro vprašanje lahko spremeni pogled na situacijo, preusmeri pozornost, odpre novo perspektivo ali človeku pomaga, da prvič ubesedi nekaj, kar je dolgo nosil v sebi. Zato coaching ni zgrajen na nasvetih, temveč na dialogu, v katerem se sprememba ne vsiljuje od zunaj, ampak se oblikuje od znotraj.

V tem smislu je coaching izrazito transformacijsko orodje. Ne zato, ker bi ponujal hitre recepte, temveč zato, ker spodbuja globlje procese zavedanja, refleksije in osebne odgovornosti. Transformacija se pogosto začne v majhnih premikih: ko posameznik začne drugače poslušati sebe in druge, ko namesto samodejnega odziva izbere bolj zavesten odgovor, ko namesto iskanja krivde začne iskati možnosti, ko v izzivu prepozna tudi priložnost za rast. Coaching tako ne spreminja človeka z močjo navodil, temveč z močjo uvida. In prav ti uvidi so pogosto tisti, ki dolgoročno vodijo v najbolj trajne spremembe.

Knjiga je namenjena različnim bralcem. Namenjena je coachom, ki se s coachingom že profesionalno ukvarjajo in bodo v posameznih poglavjih morda prepoznali dodatne poudarke, nove uvide ali sveže refleksije o lastni praksi. Hkrati pa je namenjena tudi vsem, ki želijo coaching šele bolje spoznati – ne nujno kot poklic, temveč kot miselnost, ki jo je mogoče živeti in uporabljati v vsakdanjem življenju. V njej lahko navdih najdejo vodje, pedagogi, sodelavci, študenti, starši in vsi, ki verjamejo, da kakovost sprememb ni odvisna le od zunanjih okoliščin, temveč tudi od načina, kako razmišljamo, poslušamo, sprašujemo in delujemo.



osebna vrednost te knjige je tudi v njeni večglasnosti. Nastajala je skozi prispevke različnih avtorjev, ki coaching osvetlujejo z različnih zornih kotov – od standardov in profesionalne države do odnosov, komunikacije, odločanja, osebnega razvoja in vsakdanjih življenjskih izzivov. Prav ta raznolikost pogledov kaže, da coaching ni enodimenzionalen pojav, temveč bogat prostor srečevanja med stroko in življenjem, med strukturo in odnosom, med ciljem in procesom.

Oblikovanje te knjige je proces skupnega učenja, soustvarjanja in preverjanja, kako coaching dejansko živi v praksi. Bil je prostor, kjer smo ideje povezovali z izkušnjami, teorijo z refleksijo in strokovni jezik z osebnim razumevanjem. Nastajala je iz prepričanja, da coaching ni pomemben zgolj zato, ker pomaga dosežati cilje, temveč zato, ker odpira prostor za bolj zavestno, odgovorno in smiselno življenje.

Naj bo ta knjiga povabilo k razmisleku in hkrati k praksi. Naj bralca ne vodi le v razumevanje coachinga, temveč tudi v vprašanje, kako lahko coaching miselnost vnese v svoje odnose, svoje delo in svoje odločitve. Kajti včasih se največje spremembe ne začnejo z velikimi koraki, temveč z enim samim, a pravim vprašanjem.

# Slovar pojmov

## A-Z

### A

#### **Agilni coaching:**

Pristop v coachingu, ki združuje t.i. agilno metodologijo z namenom pomoči posameznikom in ekipam pri prilagajanju spremembam ter ustvarjanju dinamičnega okolja.

#### **Akcijski načrt (Action plan):**

Strukturiran seznam korakov, nalog in rokov, ki jih coachee oblikuje za doseganje specifičnega cilja, določenega med procesom coachinga.

#### **Aktivno poslušanje:**

Veščina popolne osredotočenosti na sogovornika, ki vključuje pozornost na verbalno in neverbalno komunikacijo z namenom globokega razumevanja sporočila in ustreznega odzivanja.

#### **Associate Certified Coach (ACC):**

Osnovna raven profesionalne akreditacije za coachee pri Mednarodni zvezi coachev (ICF), ki dokazuje določeno število ur formalnega usposabljanja in praktičnih izkušenj (običajno 100 ur).

### C

#### **Coach:**

Usposobljen strokovnjak, ki s pomočjo specifičnih tehnik, poslušanja in postavljanja vprašanj usmerja klienta pri odkrivanju lastnih rešitev, razvoju potencialov in doseganju ciljev.

#### **Coachee (tudi klient):**

Posameznik ali skupina, ki je vključena v proces coachinga in s pomočjo coacha dela na svojem osebni ali profesionalnem razvoju.

#### **Coaching prisotnost (Coaching presence):**

Sposobnost coacha, da je popolnoma zavesten, prilagodljiv, osredotočen in prisoten v trenutku s klientom, kar ustvarja varen ter podporni prostor za učenje.

### Č

#### **Čustvena inteligentnost:**

Sposobnost prepoznavanja, razumevanja in obvladovanja lastnih čustev ter empatičnega zaznavanja čustev drugih posameznikov in ustreznega odzivanja nanje.

### D

#### **Delovni alians (working alliance):**

Sodelovalni odnos in partnerstvo med coachem in klientom, ki temelji na medsebojnem zaupanju, usklajenosti glede ciljev ter spoštovanju.

### E

#### **Eksterna supervizija:**

Strokovni proces, v katerem coach prejema podporo in povratne informacije od zunanjega supervizorja, ki ni zaposlen v isti organizaciji.

#### **Eksterni coaching:**

Izvajanje coaching storitev, kjer coach deluje kot neodvisen zunanji strokovnjak za posameznika ali organizacijo.

#### **Etični kodeks coachinga:**

Zbirka profesionalnih standardov, moralnih načel in pravil ravnanja, ki usmerjajo prakso coachev (npr. ohranjanje zaupnosti in preprečevanje konfliktov interesov).

#### **Executive coaching:**

Specializirana oblika coachinga za najvišje vodstvo in menedžerje, osredotočena na izboljšanje vodstvenih veščin, strateškega razmišljanja ter organizacijske učinkovitosti.

### G

#### **GROW model:**

Osnovni strukturni okvir za vodenje coaching srečanja, ki vključuje štiri faze: Goal (Cilj), Reality (Trenutna realnost), Options (Možnosti) in Will/Way forward (Akcijski koraki in volja).

### H

#### **Hipoteza:**

Začasna predpostavka ali misel, ki jo coach oblikuje na podlagi klientovega pripovedovanja in jo v procesu coachinga preveri z vprašanji, pri čemer je ne vsiljuje kot dejstvo.

### I

#### **Interna supervizija:**

Supervizijski proces znotraj iste organizacije, kjer izkušenejši strokovnjak usmerja in strokovno podpira internega coacha.

#### **Interni coaching:**

Praksa coachinga, pri kateri je coach zaposlen v isti organizaciji kot coachee in deluje kot notranji strokovnjak za razvoj zaposlenih.

#### **Intervizija:**

Oblika strokovne podpore, kjer se srečujejo enakovredni strokovnjaki (coachi) in si izmenjujejo izkušnje, nudijo povratne informacije ter rešujejo strokovne dileme brez prisotnosti hierarhičnega vodje ali zunanjega supervizorja.

### J

#### **Joharijevo okno:**

Psihološki model, ki posameznikom in ekipam pomaga bolje razumeti njihov odnos s samim seboj in drugimi skozi štiri kvadrante (javno, slepo, skrito in neznano območje zavedanja).

### K

#### **Karierni coaching:**

Usmerjen proces, ki posameznikom pomaga pri raziskovanju kariernih možnosti, načrtovanju poti, menjavi zaposlitve in razvoju specifičnih poklicnih veščin.

**Karierno raziskovanje:**

Faza v kariernem coachingu, kjer klient aktivno preučuje svoje interese, vrednote, močna področja in trg dela z namenom iskanja optimalne poklicne usmeritve.

**Kazalnik učinkovitosti:**

Merljiva vrednost, ki objektivno prikazuje, kako uspešno klient ali organizacija dosega zastavljene ključne cilje, določene v procesu coachinga.

**Kognitivna pristranost:**

Sistematična napaka v razmišljanju ali presoji, ki vpliva na posameznikove odločitve (npr. potrditvena pristranost), kar coach s pomočjo vprašanj pogosto klientu pomaga ozavestiti.

**Kognitivno vedenjski coaching (CBC):**

Pristop, ki se osredotoča na prepoznavanje ter spreminjanje nekoristnih miselnih vzorcev in prepričanj, ki ovirajo klientovo doseganje ciljev in osebno rast.

**Konstruktivna povratna informacija:**

Jasna, objektivna in specifična informacija o ravnanju ali rezultatih, podana z izključnim namenom spodbujanja razvoja, učenja in pozitivnih sprememb.

**Kontratransfer:**

Psihološki pojav v odnosu, pri katerem coach nezavedno prenese svoja lastna nerešena čustva, izkušnje ali osebna pričakovanja nazaj na klienta.

**M****Master Certified Coach (MCC):**

Najvišja raven profesionalne akreditacije pri ICF, ki dokazuje mojstrstvo in zahteva obsežne izkušnje v coachingu (običajno več kot 2500 ur prakse).

**Mentoriranje:**

Odnos, v katerem bolj izkušena oseba deli svoje strokovno znanje in nasvete z manj izkušeno osebo. Za razliko od coachinga vključuje neposredno dajanje nasvetov.

**Meta-analiza:**

(tudi pregled literature): Statistična raziskovalna metoda, ki združuje in analizira rezultate več neodvisnih znanstvenih študij na področju coachinga z namenom ugotavljanja splošne učinkovitosti in trendov.

**Meta komunikacija:**

Komunikacija o sami komunikaciji; pogovor, med katerim coach in klient naslovita dinamiko njunega medsebojnega odnosa in način, kako v procesu komunicirata.

**Meta refleksija:**

Sposobnost zavedanja in kritičnega razmišljanja o lastnem procesu razmišljanja ter reflektiranja.

**Meta supervizija:**

Supervizija samega procesa supervizije, namenjena razvoju kompetenc supervizorjev in zagotavljanju visoke kakovosti njihovega dela.

**Močna vprašanja (Powerful questions):**

Odprta, a pronicljiva in spodbujajoča vprašanja coacha, ki pri klientu prebujajo nova spoznanja, širijo perspektivo in sprožijo iskanje rešitev.

**N****Nevroplastičnost:**

Biološka sposobnost možganov, da se nenehno spreminjajo, reorganizirajo in ustvarjajo nove nevrnske povezave na podlagi novih izkušenj in učenja, kar tvori znanstveno osnovo za spremembe obnašanja pri coachingu.

**O****Odgovornost (Accountability):**

Prezemanje odgovornosti za lastna dejanja in rezultate; v procesu coachinga klient v celoti prevzema odgovornost za izvedbo akcijskega načrta.

**Ohranjanje prostora (Holding space):**

Sposobnost coacha, da vzdržuje varno, neobsojajoče in psihološko podporno okolje, v katerem lahko klient svobodno raziskuje svoje najgloblje misli in čustva.

**Omejujoča prepričanja (Limiting beliefs):**

Negativne ali netočne podzavestne predpostavke o sebi, drugih ali okolici, ki posameznika neupravičeno ovirajo pri napredku in doseganju polnega potenciala.

**Organizacijska supervizija:**

Sistemska vgrajena supervizija, ki podpira coacha, vodje ali zaposlene pri reševanju dilem, ki so neposredno povezane z dinamiko in kulturo celotnega podjetja.

**P****Paradigma:**

Prevladujoč sklop prepričanj, vrednot in miselnih vzorcev, skozi katere posameznik ali organizacija razume, filtrira in interpretira resničnost.

**Parafraziranje:**

Komunikacijska tehnika, pri kateri coach z lastnimi besedami ponovi bistvo klientove izjave, s čimer preverja svoje razumevanje in klientu omogoča, da jasno »sliši« lastne misli.

**Peer coaching:**

Proces vzajemnega učenja, v katerem si sodelavca ali posameznika na podobni organizacijski ravni izmenično nudita coaching podporo brez prisotnosti formalnega coacha.

**Podjetniški coaching:**

Specializiran coaching, osredotočen na specifične potrebe podjetnikov in lastnikov podjetij za pomoč pri upravljanju, strateškem načrtovanju in rasti poslovanja.

**Povzemanje:**

Komunikacijska veščina zgoščenega artikuliranja ključnih misli, čustev in sklepov, ki so se izoblikovali tekom coaching srečanja ali njegovega dela.

**Preokvirjanje / kognitivno prestrukturiranje:**

Tehnika, ki klientu pomaga pogledati na situacijo, problem ali prepričanje iz popolnoma nove, bolj konstruktivne in omogočajoče perspektive.

**Profesionalna identiteta coacha:**

Kohezivno razumevanje samega sebe kot strokovnjaka, ki vključuje integracijo coaching veščin, etike, osebnih vrednot in edinstvenega stila dela z ljudmi.

**Profesionalne meje:**

Jasno določena etična in praktična pravila v odnosu med coachem in klientom, ki preprečujejo neprimerne odnose, odvisnost in prehajanje v sfere psihoterapije.

**Professional Certified Coach (PCC):**

Napredna raven profesionalne akreditacije pri ICF, ki dokazuje visoko raven strokovnosti in zahteva znatne praktične izkušnje v coachingu (običajno 500 ur prakse). Psihološka varnost: Klima v skupini ali medosebnem odnosu, kjer se posameznik počuti varnega in sprejetega pri izražanju idej, postavljanju vprašanj ali priznavanju napak, brez strahu pred zasmehovanjem ali kaznijo.

**R****Razvojna miselnost (Growth mindset):**

Prepričanje (po konceptu Carol Dweck), da se sposobnosti, inteligenca in talenti lahko nenehno razvijajo skozi trdo delo, učenje in vztrajnost.

**Razvoj potenciala:**

Identifikacija in načrtno krepitev prikritih, zatajevanih ali neizkoriščenih zmožnosti klienta za maksimiranje njegove uspešnosti.

**Reflektivna praksa (Reflective practice):**

Zavesten in sistematičen proces, v katerem coach nenehno in kritično analizira svoje lastne izkušnje in odzive pri delu z namenom strokovnega napredka in učenja.

**Reflektivni dialog:**

Poglobljen pogovor, namenjen raziskovanju misli in čustev, kjer udeleženec s pomočjo odprtih vprašanj sogovornika analizira lastno izkušnjo ali specifično temo.

**ROI (Return on investment):**

Metrika donosnosti naložbe, s katero se – pogosto v organizacijskem okolju – meri neposredna finančna ali nefinančna korist, ustvarjena kot rezultat vložka v program coachinga.

**S****Samorefleksija:**

Posameznikova sposobnost globoke introspekcije, samoopazovanja in nepristranske analize lastnih misli, čustev in dejanj.

**Samoučinkovitost:**

Posameznikov občutek lastne sposobnosti in zmožnost, da organizira in izvede dejanja, ki so potrebna za uspešno obvladovanje prihodnjih nalog in situacij.

**Samozavedanje:**

Obsežno in jasno zavedanje lastne osebnosti, ki zajema prepoznavanje lastnih močnih strani, pomanjkljivosti, miselnih vzorcev, vrednot, motivacije in sprožilcev čustev.

**Sindrom prevaranta (Imposter syndrome):**

Psihološki fenomen, pri katerem kompetenten posameznik neutemeljeno dvomi v svoje lastne dosežke in živi v strahu, da ga bodo drugi razkrinkali kot »prevaranta«.

**Sistemi coaching:**

Pristop k coachingu, ki klienta ali ekipo primarno obravnava kot neločljiv del širšega sistema (npr. organizacije ali družine) ter se osredotoča na medsebojne vplive znotraj tega sistema.

**Sklenitev dogovora:**

Začetna faza coaching procesa ali posameznega srečanja, kjer coach in klient formalno in neformalno uskladi cilje, pričakovanja, pravila ter etične okvire sodelovanja.

**Skupinska supervizija:**

Oblika strokovne podpore, pri kateri en supervizor hkrati in strukturirano dela s skupino coachev, kar omogoča bogato učenje iz raznolikih izkušenj vseh prisotnih.

**Sokratsko spraševanje:**

Metoda discipliniranega spraševanja za spodbujanje kritičnega razmišljanja, razkrivanje skritih predpostavk in logično prihajanje do novih spoznanj ali resnic.

**Supervizant:**

Strokovnjak (v kontekstu coachinga coach), ki se z namenom vzdrževanja standardov, osebnostne rasti in analize lastnega dela aktivno vključuje v proces supervizije.

**Supervizija:**

Reflektiven in strokovno voden proces podpore, v katerem coach analizira svoje praktično delo in rešuje etične dileme ob pomoči in usmeritvah izkušenejšega supervizorja.

**Supervizor:**

Visoko in dodatno usposobljen strokovnjak, ki metodološko usmerja proces supervizije in podpira coacha pri zagotavljanju standardov kakovosti ter varni strokovni rasti.

**T****Telefonski coaching:**

Izvajanje coaching procesa izključno preko zvočnega klica, kar od coacha zahteva izjemno izostreno uho za aktivno poslušanje ter interpretacijo verbalne in vokalne dinamike klienta.

**Timska supervizija:**

Supervizijski proces, izrecno namenjen celotni delovni ekipi in podpora njihovi medsebojni dinamiki pri soočanju s strankami ali specifičnimi nalogami.

**Timski coaching:**

Intervencija, v kateri coach sodeluje s celotno ekipo in njenim vodjem z namenom izboljšanja sodelovanja, komunikacije in skupnega uspešnega doseganja ciljev.

**Transfer:**

Psihološki pojav, ko klient nezavedno prenese čustva, obrambne mehanizme ali pričakovanja, ki jih je gojil do pomembnih oseb v svoji preteklosti, na svojega coacha.

**Transformacijski coaching:**

Globinski pristop usmerjen k trajnostni preobrazbi posameznika, ki naslavlja spremembe na ravni njegovih temeljnih vrednot, prepričan in identitete ter se ne osredotoča zgolj na obnašanje.

**Treniranje:**

Za razliko od coachinga je treniranje proces poučevanja, pri katerem strokovnjak neposredno prenaša specifično znanje, tehnike ali veščine na učečega se posameznika z namenom utrjevanja točno določenega postopka.

**U****Učenje iz izkušenj (Experiential learning):**

Cikel učenja, ki temelji na neposredni izkušnji (akciji), globoki refleksiji te izkušnje ter njeni integraciji v strategije za prihodnje ravnanje.

**V****Vpogled (tudi uvid):**

Nenaden in prelomni trenutek jasnega razumevanja (t.i. »aha moment«), ko klient nenadoma dojame bistvo problema ali spozna novo obetavno perspektivo. Wellbeing coaching: Veja coachinga, ki pomaga klientom pri iskanju celostnega zdravja, obvladovanju stresa, preventivi pred izgorelostjo in vzpostavljanju zdravega življenjskega ravnovesja.

**Z****Zaupnost (Confidentiality):**

Temeljna etična in profesionalna zaveza coacha, da strogo varuje vse osebne ter poslovne podatke in izjave klienta, razen v primerih neposredne nevarnosti po zakonu.

**Zrcaljenje:**

Naraven psihološki pojav in hkrati coaching tehnika, pri kateri coach z namenom grajenja tesne povezanosti in zaupanja (rapporta) subtilno prevzame ali posnema telesno govornico, tempo govora ali ključne besede klienta.

**Ž****Življenjski coaching (life coaching):**

Pristop osredotočen na klienta v njegovi celoti, ki mu pomaga premostiti življenjske ovire, definirati poslanstvo in pomembno izboljšati kakovost osebnega življenja.

# Kaj pomeni biti coach?

Danijela Brečko



## Uvod

V zadnjih dveh desetletjih je coaching postal ena izmed pomembnejših razvojnih metod za podporo posameznikom in organizacijam pri učenju, razvoju kompetenc in doseganju ciljev. Sprva se je coaching uveljavil predvsem v športnem okolju, kasneje pa se je razširil na področje vodenja, organizacijskega razvoja, izobraževanja in osebne rasti. Danes coaching predstavlja uveljavljen pristop podpore razvoju posameznika, ki temelji na dialogu, refleksiji in aktiviranju lastnih potencialov.

Coaching se vse pogosteje uporablja kot orodje za razvoj vodij, izboljšanje organizacijske učinkovitosti ter spodbujanje osebne in profesionalne rasti. Raziskave kažejo, da lahko coaching pomembno prispeva k večji učinkovitosti posameznikov, izboljšanju delovne uspešnosti ter večjemu zadovoljstvu pri delu (Jones et al., 2016; Theeboom et al., 2014). Hkrati coaching spodbuja razvoj refleksivnega mišljenja, prevzemanje odgovornosti ter večjo sposobnost samostojnega odločanja.

Kljub široki uporabi coachinga pa v praksi pogosto prihaja do nejasnosti glede njegovega pomena, vloge in meja. Coaching se včasih zamenjuje s svetovanjem, mentorstvom ali celo terapijo, prav tako pa se izraz coaching uporablja tako za profesionalno dejavnost kot tudi za splošen komunikacijski pristop pri delu z ljudmi (Passmore et al., 2013; Rogers, 2016). Zaradi tega je pomembno jasno opredeliti, kaj coaching je, kakšne so njegove značilnosti ter kakšna je vloga coacha v tem procesu.

Mednarodne strokovne organizacije coaching opredeljujejo kot proces, ki posamezniku ali timu pomaga izboljšati učenje, učinkovitost in razvoj. Coaching temelji na partnerskem odnosu, v katerem coach s pomočjo vprašanj, refleksije in podpore spodbuja klienta k razmišljanju, raziskovanju možnosti ter sprejemanju odgovornih odločitev (International Coaching Federation, 2019; EMCC Global, 2021).



Mednarodne strokovne organizacije coaching opredeljujejo kot proces, ki posamezniku ali timu pomaga izboljšati učenje, učinkovitost in razvoj. Coaching temelji na partnerskem odnosu, v katerem coach s pomočjo vprašanj, refleksije in podpore spodbuja klienta k razmišljanju, raziskovanju možnosti ter sprejemanju odgovornih odločitev (International Coaching Federation, 2019; EMCC Global, 2021).

V središču coachinga je prepričanje, da posameznik nosi potencial za razvoj in da lahko skozi strukturiran dialog ta potencial tudi aktivira. Namen tega prispevka je pojasniti, kaj pomeni biti coach ter kako razumeti coaching kot razvojni proces. V prispevku najprej predstavimo osnovne definicije coachinga in razmejimo coaching od sorodnih pristopov, kot so svetovanje, mentorstvo in terapija. V nadaljevanju predstavimo različne vrste in oblike coachinga ter področja njegove uporabe. Posebno pozornost namenjamo vprašanju, kdo je coach in katere osebne ter profesionalne značilnosti so pomembne za kakovostno izvajanje coaching procesa. Na koncu pojasnimo še razliko med profesionalnim coachom in uporabo coaching pristopa v vsakdanji komunikaciji.

S tem želimo prispevati k jasnejšemu razumevanju coachinga kot razvojne discipline ter k razmisleku o vlogi coacha v sodobnem okolju, kjer postajajo dialog, refleksija in razvoj potencialov vse pomembnejši dejavniki osebnega in organizacijskega razvoja.

## Kaj je coaching?

Coaching je razvojni proces, ki posamezniku ali timu pomaga pri razmišljanju, učenju in doseganju ciljev. Temelji na strukturiranem dialogu, v katerem coach s pomočjo vprašanj, refleksije in aktivnega poslušanja spodbuja klienta k raziskovanju lastnih perspektiv, oblikovanju novih uvidov ter sprejemanju odgovornih odločitev. V središču coachinga je prepričanje, da posameznik nosi potencial za rast in razvoj ter da lahko skozi pogovor in refleksijo ta potencial tudi aktivira (Whitmore, 2017; Rogers, 2016).

Coaching se zato razlikuje od pristopov, ki temeljijo na prenosu znanja ali podajanju rešitev. Namesto tega coaching ustvarja prostor za razmišljanje, v katerem posameznik sam raziskuje svoje izzive, vrednote, cilje in možnosti delovanja.

### Definicija coachinga

Evropski svet za mentorstvo in coaching (EMCC) coaching opredeljuje kot proces, ki posamezniku ali timu pomaga izboljšati učenje, učinkovitost in razvoj.



Mednarodna zveza coachinga (International Coaching Federation – ICF) coaching opredeljuje kot partnerski proces, ki spodbuja razmišljanje in ustvarjalnost ter posameznike navdihuje, da maksimirajo svoj osebni in profesionalni potencial (International Coaching Federation, 2019). Ta definicija posebej poudarja partnerski odnos med coachom in klientom.

Coaching ni hierarhičen odnos, v katerem coach nastopa kot strokovnjak, ki daje navodila ali ponuja rešitve. Gre za sodelovanje, v katerem coach z vprašanji in refleksijo podpira klienta pri raziskovanju njegovih izzivov, ciljev in možnosti razvoja. ICF definicija prav tako izpostavlja potencial posameznika. Coaching spodbuja posameznika, da razmišlja širše, razvija nove perspektive ter aktivira svoje sposobnosti za doseganje osebnih in profesionalnih ciljev.

### Ključne značilnosti coachinga kot razvojnega procesa

Čeprav obstajajo različne definicije coachinga, večina avtorjev poudarja podobne značilnosti tega procesa. Coaching je predvsem razvojno usmerjen proces, ki temelji na dialogu, refleksiji in aktivnem sodelovanju klienta (Grant et al., 2010).

-Prva pomembna značilnost coachinga je usmerjenost v razvoj in prihodnost. Coaching praviloma ne obravnava preteklih težav ali psiholoških stisk, temveč se osredotoča na razvoj posameznika ter na iskanje poti do zelenih sprememb.

-Druga značilnost je dialog kot osrednje orodje coachinga. Coaching temelji na pogovoru, v katerem coach s pomočjo vprašanj, poslušanja in refleksije pomaga klientu raziskovati različne vidike situacije.

Tretja značilnost je aktivna vloga klienta. Klient ni pasivni prejemnik znanja ali navodil, temveč aktivni soustvarjalec procesa. Odgovornost za odločitve in spremembe ostaja pri klientu.

Četrta značilnost coachinga je spodbujanje zavedanja. Coaching pomaga posamezniku bolje razumeti svoje misli, čustva, vrednote in vedenjske vzorce ter s tem razširiti možnosti za delovanje.

### Dve temeljni načeli coachinga

Coaching temelji na dveh temeljnih načelih, ki določajo način sodelovanja med coachom in klientom ter usmerjajo celoten proces.

-Partnerstvo; Coaching temelji na partnerskem odnosu. Coach in klient sodelujeta kot enakovredna sogovornika, ki skupaj raziskujeta klientove izzive, cilje in možnosti razvoja. Coach ne nastopa kot avtoriteta ali strokovnjak, ki ponuja rešitve, temveč kot spremljevalec v procesu razmišljanja in učenja.

-Odgovornost klienta; Ključno načelo coachinga je, da klient prevzema odgovornost za svoje odločitve in dejanja. Coach ne sprejema odločitev namesto klienta, temveč ga podpira pri raziskovanju možnosti in pri oblikovanju lastnih rešitev. Takšen pristop spodbuja samostojnost, zavedanje in dolgoročno osebno rast. Ti načela skupaj oblikujejo temelj coachinga kot razvojnega procesa. Coaching ni metoda, ki bi posamezniku ponujala univerzalne odgovore, temveč proces, ki spodbuja razmišljanje, samostojnost in odgovorno delovanje.



## Razlika med coachingom, svetovanjem, mentorstvom in psihoterapijo

V praksi se coaching pogosto uporablja skupaj z drugimi razvojnimi ali podporno-svetovalnimi pristopi, kot so svetovanje, mentorstvo ali psihoterapija. Čeprav imajo ti pristopi določene skupne elemente – na primer pogovor, podporo posamezniku in usmerjenost k spremembi – se med seboj razlikujejo po cilju, načinu dela in vlogi strokovnjaka. Razumevanje teh razlik je pomembno tako za strokovnjake kot za posameznike, ki iščejo ustrezno obliko podpore (Passmore et al., 2013; Rogers, 2016).

### Coaching kot proces razvoja potenciala

Coaching je razvojni proces, ki posamezniku ali timu pomaga raziskovati cilje, širiti zavedanje ter razvijati potencial. Osrednji namen coachinga ni podajanje rešitev, temveč ustvarjanje prostora za razmišljanje, v katerem klient sam prepozna možnosti in sprejema odločitve (Whitmore, 2017).

Coach pri tem uporablja predvsem vprašanja, refleksijo in aktivno poslušanje. S tem klienta spodbuja k razmišljanju o lastnih izzivih, ciljih in vrednotah. Ključna predpostavka coachinga je, da posameznik že ima ali lahko razvije vire za reševanje svojih izzivov, naloga coacha pa je pomagati, da te vire ozavesti in uporabi. Coaching je zato predvsem proces razvoja potenciala, ki spodbuja samostojnost, odgovornost in osebno rast.

### Svetovanje kot prenos strokovnega znanja in rešitev

Svetovanje temelji na strokovnem znanju svetovalca. Svetovalec ima specifično ekspertizo na določenem področju in na podlagi tega znanja klientu ponuja priporočila, analize ali konkretne rešitve (Passmore et al., 2013). V svetovalnem procesu je odnos pogosto bolj usmerjen in hierarhičen kot pri coachingu. Svetovalec analizira situacijo in predlaga, kaj bi bilo smiselno storiti. Klient se lahko na podlagi teh priporočil odloči, kako bo ravnal. Svetovanje je zato še posebej primerno v situacijah, kjer je potreben specifičen strokovni nasvet, na primer na področju prava, financ, organizacijskega razvoja ali strategije.

### Mentorstvo kot prenos izkušenj

Mentorstvo je razvojni odnos, v katerem bolj izkušen posameznik pomaga manj izkušenemu pri razvoju znanja, kompetenc ali kariere. Mentor pri tem deli svoje izkušnje, nasvete in vpogleds ter s tem podpira razvoj mentoriranc (Clutterbuck et al., 2021). Mentorski odnos je pogosto dolgoročnejši in temelji na osebni podpori ter prenosu praktičnega znanja. Mentor lahko mentorirancu pomaga razumeti organizacijsko okolje, razvijati profesionalne kompetence ali načrtovati kariero.



## Terapija kot obravnava psiholoških stisk

Psihoterapija je strokovna oblika pomoči, namenjena obravnavi psiholoških stisk, duševnih motenj ali travmatičnih izkušenj. Terapevtski proces se pogosto osredotoča na razumevanje čustvenih vzorcev, osebne zgodovine in notranjih konfliktov (Williams & Davis, 2007). Za razliko od coachinga se terapija pogosto pogloblja v pretekle izkušnje, ki vplivajo na posameznikovo trenutno delovanje. Cilj terapije je izboljšanje psihološkega počutja, razumevanje notranjih procesov ter postopna sprememba vedenjskih in čustvenih vzorcev. Terapija zahteva ustrezno strokovno izobrazbo in licenco, saj vključuje delo z občutljivimi psihološkimi vsebinami.

## Razmejitve med pristopi in meje strokovnega delovanja

Čeprav se coaching, svetovanje, mentorstvo in terapija lahko v določenih elementih prepletajo, je pomembno jasno razumeti njihove meje. Vsak pristop ima svojo vlogo in področje uporabe. Coaching se osredotoča predvsem na razvoj potenciala, doseganje ciljev in širjenje zavedanja. Svetovanje ponuja strokovne rešitve in priporočila. Mentorstvo temelji na prenosu izkušenj, medtem ko se terapija ukvarja predvsem z obravnavo psiholoških stisk in globljih osebnih procesov.

V praksi je pomembno, da strokovnjak prepozna meje svojega delovanja. Coach na primer ne prevzema vloge terapevta ali svetovalca, temveč klienta po potrebi usmeri k ustreznemu strokovnjaku. Takšna jasna razmejitev prispeva k profesionalnosti in varnosti vseh udeleženi v procesu (Passmore et al., 2013).

Tabela 1 : Razlike med coachingom, svetovanjem, mentorstvom in psihoterapijo

Pristop	Glavni namen	Vloga strokovnjaka	Način dela	Tipični fokus
Coaching	Razvoj potenciala in doseganje ciljev	Spodbuja refleksijo in razmišljanje	Vprašanja, Poslušanje, Refleksija	Prihodnost, Cilji, razvoj
Svetovanje	Reševanje konkretnih problemov	Ponuja strokovne rešitve	Analiza priporočila, strokovni nasveti	Specifični strokovni izzivi
Mentorstvo	Razvoj kompetenc in kariere	Deli svoje izkušnje	Nasveti, usmerjanje, deljenje praks	Profesionalni razvoj
Terapija	Obravnava psiholoških stisk	Pomaga razumeti vedenjske vzorce	Terapevtske metode	Čustva, preteklost, duševno zdravje



## Vrste coachinga

Coaching se v praksi uporablja na različnih področjih osebnega in profesionalnega razvoja. Glede na namen ali cilj procesa lahko razlikujemo več vrst coachinga, ki se med seboj razlikujejo predvsem po vsebini, kontekstu in pričakovanih rezultatih. Kljub tem razlikam pa vse oblike coachinga temeljijo na enakih osnovnih načelih: dialogu, refleksiji, spodbujanju zavedanja ter podpori posamezniku pri razvijanju lastnih rešitev (Whitmore, 2017; Rogers, 2016).

Različne vrste coachinga se pogosto med seboj prepletajo, saj se izzivi posameznikov redko nanašajo zgolj na eno področje življenja. Na primer, vprašanja vodenja so lahko povezana z osebnimi vrednotami ali kariernimi odločitvami. Zato coachi pri svojem delu pogosto uporabljajo integrativen pristop, ki upošteva širši kontekst posameznikovega delovanja (Passmore, 2016).

### Razvojni coaching

Razvojni coaching je usmerjen predvsem v osebni in profesionalni razvoj posameznika. Njegov namen je spodbujati refleksijo, širiti zavedanje ter razvijati kompetence, ki posamezniku pomagajo učinkoviteje delovati v različnih življenjskih ali delovnih situacijah.

Proces razvojnega coachinga se pogosto osredotoča na vprašanja, kot so razvoj vodstvenih kompetenc, izboljšanje komunikacijskih veščin, krepitev samozavesti ali učinkovitejše upravljanje časa. Coach v tem procesu klientu pomaga prepoznati lastne močne strani, vrednote in cilje ter oblikovati konkretne korake za razvoj (Grant et al., 2010). Razvojni coaching se pogosto uporablja v organizacijah kot del programov razvoja zaposlenih ali vodij.

### Vodstveni coaching (Executive coaching)

Executive coaching, pogosto imenovan tudi vodstveni coaching, je namenjen predvsem vodjem, managerjem in drugim nosilcem vodstvenih odgovornosti. Njegov cilj je podpreti razvoj vodstvenih kompetenc ter izboljšati učinkovitost vodenja in odločanja.

Vodstveni coaching se pogosto osredotoča na teme, kot so strateško razmišljanje, upravljanje odnosov v organizaciji, vodenje sprememb ali razvoj vodstvenega sloga. Coach v tem procesu pomaga vodji reflektirati lastno delovanje, prepoznati vpliv svojih odločitev na organizacijo ter razvijati nove načine vodenja (Passmore, 2016). Raziskave kažejo, da je executive coaching lahko pomemben dejavnik pri izboljšanju vodstvene učinkovitosti, organizacijske kulture in delovne uspešnosti (Grant, 2014).



## Karierni coaching

Karierni coaching je osredotočen na vprašanja poklicnega razvoja in kariernih odločitev. Posameznikom pomaga razmišljati o njihovih interesih, vrednotah, kompetencah in dolgoročnih ciljih. Proces kariernega coachinga lahko vključuje raziskovanje kariernih možnosti, načrtovanje karierne poti, pripravo na spremembo zaposlitve ali razvoj kompetenc, ki so potrebne za napredovanje. Coach klienta spodbuja k razmišljanju o tem, kaj ga motivira, kakšne so njegove prednosti in kako lahko svoje potencialne najboljše uporabi v poklicnem okolju (Rogers, 2016). Karierni coaching je posebej koristen v obdobjih kariernih prehodov, na primer pri menjavi zaposlitve, napredovanju ali ponovnem vstopu na trg dela.

## Življenjski coaching (life coaching)

Življenjski coaching ali life coaching se osredotoča na širša življenjska vprašanja in osebni razvoj posameznika. Namenjen je ljudem, ki želijo izboljšati ravnovesje med različnimi področji življenja, razviti večjo jasnost glede svojih ciljev ali izboljšati kakovost svojega vsakdanjega delovanja. Teme, ki se pojavljajo v življenjskem coachingu, vključujejo na primer ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, osebne vrednote, življenjske cilje ali osebno zadovoljstvo. Coach pri tem pomaga klientu razmišljati o tem, kaj mu je resnično pomembno ter kako lahko svoje življenje uskladi s svojimi vrednotami in željami (Whitmore, 2017).

## Coaching za doseganje ciljev in uspešnosti

Coaching za doseganje ciljev in uspešnosti je usmerjen predvsem v izboljšanje konkretnih rezultatov in učinkovitosti. Pogosto se uporablja v organizacijskem okolju, kjer posamezniki ali timi želijo izboljšati svojo delovno uspešnost ali doseči specifične cilje. Proces se običajno osredotoča na postavljanje jasnih ciljev, oblikovanje strategij za njihovo doseganje ter spremljanje napredka. Coach klientu pomaga razmišljati o možnih ovirah, prepoznati vire podpore ter razviti konkretne korake za uresničitev zastavljenih ciljev (Grant et al., 2010). Takšna oblika coachinga pogosto vključuje tudi elemente merjenja napredka in evalvacije doseženih rezultatov.



Tabela 2: Primerjava vrst coachinga

Vrste coachinga	Glavni namen	Tipične teme	Tipično okolje
Razvojni coaching	Osebni in profesionalni razvoj	Razvoj kompetenc, samozavedanje, osebna rast	Organizacije, osebni razvoj
Vodstveni coaching	Razvoj vodstvenih kompetenc	Vodenje, odočanje, strategija, organizacijski odnosi	Management in vodstvo
Karierni coaching	Načrtovanje kariere	Kariere odločitve, razvoj kompetenc, poklicna pot	Posamezniki v karernih prehodih
Življenski coaching	Izboljšanje kakovosti življenja	Življenski cilji, ravnovesje med delom in zasebnostjo	Osebni razvoj
Coaching za doseganje ciljev	Izboljšanje uspešnosti	Postavljanje ciljev, produktivnost rezultati	Organizacije, Projekti

## Razvoj novih oblik coachinga

Razvrstitev vrst coachinga, predstavljena v tem poglavju, ni dokončna. Coaching kot disciplina se namreč nenehno razvija in prilagaja spremembam v družbi, organizacijah in načinu dela. V zadnjih letih se tako pojavljajo nove oblike coachinga, kot so na primer timski coaching, sistemski coaching, coaching za dobrobit (wellbeing coaching) ali coaching v digitalnem okolju.

Razvoj novih oblik coachinga je povezan predvsem z novimi potrebami posameznikov in organizacij ter z razvojem novih raziskovalnih spoznanj na področju psihologije, vodenja in učenja. Zato je smiselno vrste coachinga razumeti kot odprt in dinamičen okvir, ki se bo tudi v prihodnje razvijal in dopolnjeval (Grant et al., 2010; Passmore, 2016).

## Oblike coachinga

Coaching se v praksi ne razlikuje le glede na namen ali področje uporabe, temveč tudi glede na način izvajanja oziroma organizacijski kontekst, v katerem poteka. Glede na organizacijsko ali procesno obliko lahko coaching razdelimo na več oblik, med katerimi so najpogostejše interni coaching, eksterni coaching, individualni coaching in timski coaching. Te oblike se med seboj razlikujejo predvsem po vlogi coacha, kontekstu izvajanja ter po tem, ali je coaching usmerjen na posa-



## Eksterni in interni coaching

Eksterni coaching izvaja coach, ki ni zaposlen v organizaciji, temveč deluje kot zunanji strokovnjak ali svetovalec. Eksterni coach praviloma nima neposredne vloge v organizaciji in zato v proces prinaša večjo stopnjo neodvisnosti in nevtralnosti (Passmore, 2016).

Prednost eksternega coachinga je pogosto prav v tej neodvisnosti. Klienti lahko z zunanjim coachom lažje govorijo o občutljivih temah, saj coach ni del organizacijskih odnosov ali hierarhije.

Eksterni coach prav tako pogosto prinaša širšo perspektivo, saj ima izkušnje z različnimi organizacijami in konteksti. Zaradi tega lahko pomaga klientom pogledati na situacijo z drugačnega zornega kota.

V številnih organizacijah se zato kombinirata oba pristopa: interni coaching za širšo podporo zaposlenim ter eksterni coaching za zahtevnejše razvojne procese, na primer pri razvoju vodij.

## Individualni coaching

Individualni coaching je najpogostejša oblika coachinga. V tem primeru coaching poteka med coachom in enim klientom. Proces je običajno usmerjen v cilje, izzive ali razvojne potrebe posameznika.

Individualni coaching omogoča poglobljen dialog in visoko stopnjo personalizacije procesa. Coach se lahko v celoti osredotoči na klientove izzive, cilje in razvojne potrebe. Zaradi tega individualni coaching pogosto omogoča globlje refleksije in bolj prilagojen razvojni proces (Whitmore, 2017).

Ta oblika coachinga se pogosto uporablja pri razvoju vodij, pri kariernih odločitvah ali pri osebnem razvoju posameznika.

## Timski coaching

Timski coaching je oblika coachinga, pri kateri coach dela z delovno skupino ali timom. Cilj timskega coachinga je izboljšati sodelovanje, komunikacijo, skupno razumevanje ciljev ter učinkovitost timskega delovanja.

Za razliko od individualnega coachinga se timski coaching osredotoča na odnose, dinamiko in procese znotraj skupine. Coach pomaga timu reflektirati način sodelovanja, prepoznati ovire v komunikaciji ter razvijati učinkovitejše načine skupnega delovanja (Clutterbuck et al., 2021).

Timski coaching je še posebej koristen v organizacijah, kjer je uspešnost močno odvisna od kakovosti sodelovanja med člani tima. Proces lahko vključuje skupinske pogovore, refleksijo timskih procesov ter podporo pri oblikovanju skupnih ciljev.



## Povezovanje različnih oblik coachinga

V sodobnih organizacijah se različne oblike coachinga pogosto dopolnjujejo. Posamezni vodja lahko na primer sodeluje v individualnem coachingu, medtem ko njegov tim sodeluje v timske coachingu. Hkrati lahko organizacija uporablja kombinacijo internih in eksternih coachev.

Takšen kombiniran pristop omogoča celovitejšo podporo razvoju posameznikov in timov ter prispeva k razvoju organizacijske kulture učenja in sodelovanja (Passmore, 2016).

Tabela 3: Oblike coachinga

Oblika coachinga	Kdo izvaja coaching?	Fokus procesa	Tipične prednosti
Interni coaching	Coach zaposlen v organizaciji	Razvoj zaposlenih znotraj organizacije	Dobro poznavanje organizacijskega konteksta
Eksterni coaching	Zunanji coach svetovalec	Razvoj posameznikov ali vodij	Večja neodvisnost in objektivnost
Individualni coaching	Coach dela z enim klientom	Osebni ali profesionalni razvoj posameznika	Poglobljen in individualno prilagojen proces
Timski coaching	Coach dela s timom	Izboljšanje sodelovanja in timske učinkovitosti	Razvoj skupnega delovanja in odnosov

## Področja uporabe coachinga

Coaching se danes uporablja na številnih področjih družbenega in organizacijskega delovanja. Čeprav se je kot razvojni pristop najprej uveljavil predvsem v športu in kasneje v organizacijah, se je njegova uporaba postopoma razširila tudi na področje izobraževanja, osebnega razvoja in kariernega svetovanja. Skupna značilnost vseh teh področij je, da coaching posameznikom ali skupinam pomaga pri refleksiji, razvoju kompetenc ter doseganju zastavljenih ciljev (Grant et al., 2010; Passmore, 2016).

Coaching se tako vse pogosteje uporablja kot metoda, ki spodbuja samostojno razmišljanje, razvoj potencialov in prevzemanje odgovornosti za lastni razvoj. Zaradi svoje prilagodljivosti ga je mogoče uporabljati v različnih kontekstih in za različne razvojne namene.



## Coaching v organizacijah in vodenju

Eno najpogostejših področij uporabe coachinga je organizacijsko okolje. Organizacije coaching uporabljajo kot orodje za razvoj vodij, izboljšanje komunikacije, podporo pri spremembah ter spodbujanje organizacijske učinkovitosti.

V organizacijah coaching pogosto podpira razvoj vodstvenih kompetenc, kot so strateško razmišljanje, odločanje, vodenje ljudi, reševanje konfliktov in upravljanje sprememb. Coach pomaga vodjem reflektirati lastno delovanje, prepoznati vpliv njihovih odločitev na organizacijo ter razvijati nove načine vodenja (Passmore, 2016).

Raziskave kažejo, da coaching v organizacijah lahko prispeva k večji delovni uspešnosti, izboljšanju medosebnih odnosov ter k večji angažiranosti zaposlenih (Grant, 2014; Jones et al., 2016).

## Coaching v izobraževanju

V izobraževalnem okolju se coaching uporablja kot pristop za podporo učenju, razvoju samostojnosti ter izboljšanju učnih strategij. Učitelji, mentorji ali izobraževalni svetovalci lahko coaching uporabljajo kot način spodbujanja refleksije, samostojnega razmišljanja in aktivnega učenja.

Coaching v izobraževanju spodbuja učence ali študente, da prevzamejo večjo odgovornost za lastno učenje, razvijajo kritično mišljenje ter oblikujejo lastne učne cilje. Tak pristop pogosto prispeva k večji motivaciji in bolj aktivnemu vključevanju v učni proces.

Poleg tega se coaching uporablja tudi pri razvoju pedagoških kompetenc učiteljev ter pri podpori vodstvenemu delu v izobraževalnih ustanovah.

## Coaching v športu

Coaching ima svoje korenine prav v športnem okolju, kjer trenerji že dolgo uporabljajo različne oblike podpore za razvoj športnikovih sposobnosti in doseganje vrhunskih rezultatov. V športu coaching vključuje tako razvoj tehničnih in taktičnih sposobnosti kot tudi razvoj psiholoških kompetenc, kot so motivacija, osredotočenost in mentalna pripravljenost.

Sodobni športni coaching vse bolj poudarja tudi psihološke vidike uspešnosti, kot so samozavest, obvladovanje stresa in mentalna odpornost. Coach ali trener pomaga športniku razvijati notranje vire, ki mu omogočajo doseganje visokih rezultatov in ohranjanje stabilne psihološke pripravljenosti.

Načela športnega coachinga so pomembno vplivala tudi na razvoj sodobnega organizacijskega in osebnega coachinga (Whitmore, 2017).

## Coaching pri osebnem razvoju

Coaching se pogosto uporablja tudi kot metoda podpore pri osebnem razvoju. Posameznikom pomaga razmišljati o njihovih vrednotah, ciljih in življenjskih usmeritvah ter razvijati večjo jasnost glede pomembnih odločitev.



V okviru osebnega razvoja coaching lahko vključuje teme, kot so izboljšanje samozavedanja, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, razvoj osebnih kompetenc ali oblikovanje življenjskih ciljev.

Coach v tem procesu ne daje navodil ali rešitev, temveč klienta spodbuja k razmišljanju, refleksiji in oblikovanju lastnih odgovorov. Tak pristop spodbuja večjo samostojnost in odgovornost za lastno življenje (Rogers, 2016).

### Coaching pri kariernem razvoju

Karierni coaching je usmerjen v podporo posameznikom pri razmišljanju o njihovi poklicni poti, razvoju kompetenc in sprejemanju kariernih odločitev. Pogosto se uporablja v obdobjih kariernih prehodov, na primer pri izbiri poklica, menjavi zaposlitve ali napredovanju.

Proces kariernega coachinga vključuje raziskovanje interesov, vrednot in kompetenc posameznika ter razmišljanje o različnih kariernih možnostih. Coach klienta spodbuja k razmisleku o tem, kakšno delo mu prinaša zadovoljstvo in kako lahko svoje potencialne razvija v poklicnem okolju.

Karierni coaching lahko posamezniku pomaga tudi pri oblikovanju dolgoročnih kariernih ciljev ter pri razvoju strategij za njihovo doseganje.

### Razširjenost in razvoj področij coachinga

Področja uporabe coachinga se v zadnjih letih še naprej širijo. Coaching se vse pogosteje uporablja tudi na področjih, kot so zdravje in dobrobit posameznika, razvoj skupnosti, podjetništvo ali delo z mladimi. Ta raznolikost kaže, da coaching ni omejen na eno samo področje delovanja, temveč predstavlja fleksibilen razvojni pristop, ki se lahko prilagaja različnim kontekstom in potrebam posameznikov ali organizacij (Grant et al., 2010).

## Kaj pomeni biti coach?

Biti coach ne pomeni zgolj obvladati določen nabor metod ali tehnik. Coaching je predvsem način delovanja in odnos, ki temelji na kakovosti prisotnosti, zavedanju lastnih procesov ter etični odgovornosti do klienta in širšega konteksta, v katerem coaching poteka. Profesionalni coach ne deluje kot strokovnjak, ki ponuja rešitve, temveč kot partner v procesu razmišljanja, ki ustvarja prostor za refleksijo, učenje in razvoj (Rogers, 2016; Whitmore, 2017). Vloga coacha zato presega uporabo posameznih orodij ali modelov coachinga. Temelji na osebni zrelosti, sposobnosti ustvarjanja zaupanja ter na notranji drži, ki podpira razvoj klienta. V tem poglavju so predstavljeni ključni vidiki profesionalne vloge coacha.

### Prisotnost kot kakovost odnosa

Eden temeljnih elementov coachinga je prisotnost. Prisotnost pomeni, da je coach v pogovoru popolnoma osredotočen na klienta, na njegovo razmišljanje, čustva in pomen, ki ga klient pripisuje svoji situaciji.



Prisotnost vključuje sposobnost aktivnega poslušanja, odprtost za različne perspektive ter zmožnost ustvarjanja varnega prostora za pogovor. Ko je coach resnično prisoten, klient pogosto lažje raziskuje svoje misli, saj čuti, da je slišan in razumljen. Prisotnost coacha ni zgolj tehnika poslušanja, temveč kakovost odnosa, ki omogoča globlje razmišljanje in učenje. Prav ta kakovost odnosa pogosto ustvarja pogoje, v katerih lahko pride do novih uvidov in sprememb v razmišljanju (Rogers, 2016).

### Zavedanje in reflektivna praksa

Pomemben vidik profesionalnega coachinga je tudi zavedanje lastnih miselnih, čustvenih in vedenjskih procesov. Coach mora biti sposoben opazovati lastne odzive, predpostavke in interpretacije ter se zavedati, kako ti vplivajo na coaching proces. Reflektivna praksa pomeni, da coach redno razmišlja o svojem delu, o kakovosti svojih intervencij in o tem, kako lahko svoje delovanje še izboljša. Takšna refleksija pogosto poteka skozi supervizijo, strokovne pogovore ali osebno refleksijo po coaching srečanjih (Bachkirova et al., 2017). Zavedanje lastnega vpliva na proces coachingu omogoča, da coach ostaja odprt za učenje ter nenehno razvija svoje profesionalne kompetence.

### Etična odgovornost

Coaching temelji na odnosu zaupanja, zato je etična odgovornost eden ključnih temeljev profesionalnega delovanja coacha. Coach mora pri svojem delu spoštovati načela zaupnosti, transparentnosti in spoštovanja klientove avtonomije. Etična odgovornost vključuje tudi jasno razmejitev profesionalnih vlog. Coach mora prepoznati meje svoje strokovnosti in klienta po potrebi usmeriti k drugim strokovnjakom, na primer terapevtom ali svetovalcem, kadar se pojavijo vprašanja, ki presegajo področje coachinga. Profesionalni coaching zato zahteva tudi spoštovanje etičnih kodeksov ter odgovorno ravnanje v vseh fazah coaching procesa.

### Osebna integriteta kot temelj profesionalnosti

Integriteta coacha pomeni skladnost med njegovimi vrednotami, besedami in dejanji. Klienti pogosto zaznajo avtentičnost coacha skozi način komunikacije, spoštovanje dogovorov ter doslednost v delovanju. Profesionalni coach zato ne razvija le strokovnega znanja, temveč tudi osebno zrelost in etično občutljivost. Osebna integriteta omogoča ustvarjanje zaupanja, ki je ključno za učinkovit coaching proces. Integriteta vključuje tudi odgovornost za lastni razvoj. Coach mora biti pripravljen nenehno razvijati svoje kompetence, reflektirati svoje delo in ostajati odprt za nove perspektive.



### Notranja drža coacha

Posebnost coachinga je tudi v notranji drži coacha. Ta drža vključuje radovednost, odprtost za različne perspektive ter pripravljenost, da coach v proces ne vnaša lastnih rešitev ali interpretacij. Radovednost pomeni iskreno zanimanje za klientovo razmišljanje in izkušnje. Coach ne predpostavlja, da že pozna odgovor, temveč s pomočjo vprašanj raziskuje klientovo razumevanje situacije.

Pomemben element te drže je tudi t. i. drža ne-vedenja. Coach se zaveda, da klient najbolje pozna svojo situacijo, zato se izogiba temu, da bi ponujal hitre rešitve ali nasvete.

Tretji pomemben element notranje drže coacha je zaupanje v klienta. Coach verjame, da ima klient sposobnost učenja, razvoja in sprejemanja odgovornosti za svoje odločitve. Prav to zaupanje ustvarja prostor, v katerem klient lahko razvija nove uvide in prevzema aktivno vlogo v procesu spremembe.

## Profesionalni coaching in uporaba coaching pristopa

V sodobnih organizacijah in izobraževanju se izraz coaching uporablja v dveh različnih pomenih. Po eni strani pomeni samostojno profesionalno dejavnost, ki jo izvajajo usposobljeni coachi, po drugi strani pa označuje komunikacijski pristop, ki ga lahko uporabljajo vodje, mentorji, učitelji in drugi strokovnjaki pri delu z ljudmi. Razumevanje razlike med tema dvema oblikama uporabe coachinga je pomembno, saj se razlikujeta v stopnji odgovornosti, usposobljenosti in profesionalnih standardih.

### Coaching kot strokovna dejavnost

Profesionalni coaching je samostojna strokovna dejavnost, katere namen je podpirati posameznika ali skupino pri doseganju ciljev, razvoju potencialov ter izboljšanju učinkovitosti in kakovosti odločanja. Gre za strukturiran proces sodelovanja med coachom in klientom, ki temelji na zaupanju, dialogu ter uporabi posebnih metod in tehnik (Grant, 2014).

Profesionalni coach ima praviloma:

- formalno izobraževanje ali certificirano usposabljanje za coaching
- razvite coaching kompetence
- znanje o psihologiji učenja in razvoja
- sposobnost postavljanja vprašanj, ki spodbujajo refleksijo in samostojno razmišljanje klienta



Mednarodne organizacije, kot sta European Mentoring and Coaching Council (EMCC) in International Coaching Federation (ICF) določajo standarde, kompetence in etična načela, ki jih mora profesionalni coach upoštevati (EMCC, 2022, ICF, 2021).

Profesionalni coaching vključuje jasno opredeljen proces, ki običajno vsebuje:

- določitev ciljev coachinga
- strukturirane coaching pogovore
- refleksijo in spremljanje napredka
- zaključek procesa

Pri profesionalnem coachingu coach ne daje neposrednih nasvetov ali rešitev, temveč klientu pomaga, da sam razvije rešitve in sprejme odgovornost za svoje odločitve.

### Coaching kot komunikacijski pristop

Poleg profesionalnega coachinga se coaching uporablja tudi kot komunikacijski pristop. To pomeni, da posamezniki pri svojem delu uporabljajo določene elemente coaching metode, predvsem način postavljanja vprašanj, poslušanje in spodbujanje samostojnega razmišljanja.

Coaching pristop temelji na načelih, kot so:

- aktivno poslušanje
- odprta vprašanja
- spodbujanje refleksije
- usmerjenost v razvoj potencialov

V tem primeru coaching ni samostojna dejavnost, temveč način vodenja pogovora ali sodelovanja z ljudmi. Coaching pristop lahko uporabljajo različni strokovnjaki, ki delajo z ljudmi, na primer:

- vodje in managerji
- učitelji in predavatelji,
- mentorji in trenerji,
- kadrovske strokovnjaki,
- svetovalci.

Vodja lahko na primer pri pogovoru z zaposlenim namesto dajanja navodil postavi vprašanje: »Kako bi ti pristopil k reševanju tega problema?« Tak način komunikacije spodbuja samostojnost, odgovornost in razvoj zaposlenega. Podobno lahko učitelj uporablja coaching vprašanja, da študente spodbuja k samostojnemu razmišljanju in učenju. Kljub temu pa uporaba coaching pristopa še ne pomeni, da je oseba profesionalni coach.



## Odgovornost, kompetence in profesionalni standardi coacha

Profesionalni coach mora delovati v skladu z določenimi etičnimi načeli in kompetencami. Med najpomembnejšimi so:

- spoštovanje zaupnosti,
- odgovorno ravnanje s klientovimi informacijami,
- profesionalna integriteta,
- stalni strokovni razvoj.

Organizacije, kot sta ICF in EMCC, opredeljujejo tudi ključne kompetence coacha, med katere sodijo vzpostavljanje zaupanja in psihološke varnosti, aktivno poslušanje, postavljanje močnih vprašanj, spodbujanje učenja in refleksije, podpora klientu pri doseganju ciljev. Profesionalni coach mora biti tudi sposoben prepoznati meje svoje kompetentnosti.

Razliko med profesionalnim coachingom in coaching pristopom lahko povzamemo na naslednji način:

- Profesionalni coaching je samostojna strokovna dejavnost, ki jo izvajajo usposobljeni in certificirani coachi.
- Coaching pristop pa je način komunikacije in vodenja pogovorov, ki ga lahko uporabljajo različni strokovnjaki pri delu z ljudmi.

Obe obliki uporabe coachinga imata pomembno vlogo pri razvoju posameznikov in organizacij, vendar zahtevata različno raven usposobljenosti, odgovornosti in profesionalnih standardov.



Tabela 4: Razlika med profesionalnim coachingom in coaching pristopom

Vidik	Profesionalni coaching	Coaching pristop
Opredelitev	Samostojna strokovna dejavnost, ki temelji na strukturiranem procesu coachinga med coachom in klientom	Način komunikacije in vodenja pogovora, ki vključuje elemente coachinga (vprašanja, poslušanje, refleksijo)
Namen	Podpora klientu pri doseganju ciljev, osebnem ali profesionalnem razvoju ter iskanju lastnih rešitev	Spodbujanje razmišljanja, samostojnosti in razvoja pri zaposlenih, študentih in sodelavcih
Kdo izvaja	Usposobljeni in pogosto certificirani profesionalni coachi.	Vodje, učitelji, mentorji, trenerji, kadrovski strokovnjaki in drugi, ki delajo z ljudmi
Usposobljenost	Formalno izobraževanje ali certificirani programi coachinga. (npr. EMCC, ICF).	Osnovno poznavanje coaching veščin in komunikacijskih tehnik
Proces	Strukturiran proces z jasno opredeljenimi cilji, srečanji in spremljanjem napredka	Neformalna uporaba coaching vprašanj in pristopa v vsakodnevni komunikaciji
Odgovornost	Visokoa profesionalna odgovornost za proces coachinga in spoštovanje etičnih standardov	Odgovornost predvsem za kakovost komunikacije in podporo pri razvoju sodelavcev ali učencev
Standardi in etika	Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in kompetenčnimi modeli (npr. EMCC, ICF)	Formalni standardi običajno niso zahtevni, vendar je priporočljivo spoštovanje osnovnih načel coachinga
Vloga v odnosu	Coach ni svetovalec ali mentor, temveč spodbuja klienta, da sam najde rešitve	Oseba lahko tudi poleg coaching vprašanj uporablja tudi mentorstvo, poučevanje ali svetovanje



## Zaključek

Coaching se je v zadnjih desetletjih uveljavil kot pomemben pristop za podporo razvoju posameznikov, timov in organizacij. V sodobnem delovnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre spremembe, kompleksnost in potreba po nenehnem učenju, coaching predstavlja učinkovit način spodbujanja osebne odgovornosti, samorefleksije in razvoja potencialov. S pomočjo coaching procesa posamezniki lažje prepoznavajo svoje cilje, sprejemajo premišljene odločitve ter razvijajo kompetence, ki so potrebne za uspešno delovanje v dinamičnem okolju.

Pomembna vrednost coachinga je tudi v tem, da ustvarja prostor za refleksijo. V coaching pogovoru ima posameznik priložnost, da se za trenutek ustavi, premisli o svojih izkušnjah, preveri svoje predpostavke in poišče nove možnosti delovanja. Tak proces spodbuja učenje iz lastnih izkušenj in krepi zavedanje o osebni odgovornosti pri sprejemanju odločitev.

V organizacijskem okolju coaching prispeva k razvoju kulture sodelovanja, zaupanja in odprte komunikacije. Vodje, ki uporabljajo coaching pristop, lahko učinkoviteje razvijajo svoje sodelavce, spodbujajo samostojnost ter ustvarjajo pogoje za večjo motivacijo in inovativnost zaposlenih.

V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bo coaching še naprej razvijal kot pomembna razvojna disciplina. Zaradi vse večjega poudarka na vseživljenjskem učenju, osebni razvoju in razvoju voditeljstva bo coaching verjetno dobival še pomembnejšo vlogo tako v organizacijah kot tudi v izobraževanju in širši družbi. Pri tem pa bo ključnega pomena ohranjanje visokih profesionalnih standardov, etičnih načel in kakovostnega usposabljanja coachov.

## Literatura / uporabljeni viri

- Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of coaching*. Sage.
- Brečko, D. (2019). Coaching kot orodje za razvoj potencialov zaposlenih. *HR&M: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(21), 42–47.
- Clutterbuck, D., Bachkirova, T., & Jackson, P. (Eds.). (2021). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). Sage.
- Downey, M. (2014). *Effective coaching: Lessons from the coaches' coach* (3rd ed.). Cengage Learning.
- EMCC Global. (2021). *Global code of ethics for coaches, mentors and supervisors*. EMCC Global.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125–167.
- Greif, S. (2017). Research on coaching outcomes. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE handbook of coaching* (pp. 342–360). Sage.
- International Coaching Federation. (2019). *ICF core competencies*. International Coaching Federation.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Passmore, J. (Ed.). (2016). *Excellence in coaching: The industry guide* (3rd ed.). Kogan Page.
- Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Wiley.
- Rogers, J. (2016). *Coaching skills: The definitive guide to being a coach* (3rd ed.). Open University Press.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Wiley.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey.
- Williams, P., & Davis, D. C. (2007). *Therapist as life coach: An introduction for counselors and other helping professionals*. Norton.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw-Hill.

# Zakaj coaching deluje: mehanizmi sprememb

Lea Serec



## Uvod

Poglavje se osredotoča na razumevanje, zakaj coaching deluje in kako spodbuja trajnostne spremembe pri klientih. Besedilo je rezultat študija strokovne literature ter pogovorov s profesionalnimi coachi, refleksije njihove prakse ter pregleda strokovne literature.

Coaching ni zgolj metoda reševanja problemov ali doseganja ciljev. Gre za proces, v katerem posameznik rekonstruira svoj pogled na sebe, druge in svet (Grant, 2017; Cox et al., 2018).

V središču te transformacije je Uvid-Odgovornost-Akcija (UOA) model, ki opisuje, kako uvid vodi do prevzema notranje odgovornosti in nato v zavestno dejanje. Medtem ko svetovanje pogosto temelji na prenosu strokovnega znanja, coaching temelji na soustvarjanju pomena (Cox et al., 2018). Trajnostna sprememba nastane, ko posameznik notranje razume in prevzame svojo odločitev ter jo izvede v konkretni akciji (Grant, 2017).

Profesionalna združenja kot sta EMCC Global in International Coaching Federation, poudarjajo, da je etično, avtonomno in varno okolje za klienta temeljna prednostna naloga coacha (EMCC Global, 2015). Coaching sproža uvid, odgovornost in akcijo skozi strukturiran pogovor, ki temelji na vprašanjih, refleksiji in jasni usmerjenosti k cilju. Proces ni usmerjen v dajanje nasvetov, temveč v aktivacijo notranjih virov klienta (EMCC Global, 2015; Grant, 2017).

## Uvid

Uvid v coachingu označuje trenutek razširjene zavednosti, v katerem posameznik preoblikuje razumevanje lastne situacije, identitete ali možnosti delovanja. Ne gre za prenos nove informacije, temveč za reorganizacijo obstoječih pomenov (Rock & Schwartz, 2006).



Pri uvidu čustva igrajo ključno vlogo. Čustvena zavednost in regulacija omogočata, da klient procesira ranljivost in napetost, ki se pojavi ob izzivu prepričanj ali vedenjskih vzorcev (Cox et al., 2018).

Uvid je rezultat reflektivnega procesa, ki vključuje:

- metakognitivno zavedanje (razmišljanje o lastnem razmišljanju),
- prepoznavanje implicitnih prepričanj,
- razjasnjevanje vrednot in notranjih konfliktov,
- spremembo perspektive.

Coaching sproža uvid predvsem skozi:

- močna, odprta vprašanja
- zrcaljenje (parafraziranje, povzemanje)
- raziskovanje prepričanj, vrednot in vzorcev
- ustvarjanje varnega prostora za razmislek

Ko coach ne ponudi rešitve, ampak postavi vprašanje, klient začne razmišljati globlje. Uvid nastane, ko se spremeni perspektiva. Ne gre za novo informacijo, ampak za novo razumevanje obstoječe situacije. Psihološka varnost v coaching odnosu je zelo pomembna, saj zmanjšuje aktivacijo stresnega odziva.

Ko se zniža raven kortizola in se poveča občutek varnosti, postanejo možgani bolj dovzetni za učenje (Rock & Schwartz, 2006). Ključni mehanizem delovanja je ustvarjanje reflektivnega prostora, v katerem klient sliši lastne misli brez presojanja ali usmerjanja (Cox et al., 2018).

Psihološki in nevroznanstveni temelji uvida so:

- varno in podpirajoče okolje zmanjša stresni odziv (kortizol) in poveča kapaciteto za učenje, refleksijo in adaptacijo (Rock & Schwartz, 2006).
- čustvena regulacija omogoča, da klient procesira ranljivost, napetost in negotovost (Cox et al., 2018).
- uvid aktivira dopaminski sistem pričakovanja, kar povečuje motivacijo in pripravljenost na spremembo (Rock & Schwartz, 2006).

Primeri vprašanj za spodbujanje uvida:

- kaj je tukaj zares pomembno?
- kako bi videl situacijo iz druge perspektive?
- kaj še ne vidiš, a bi bilo ključno za razumevanje celotne slike?
- katere notranje prepričanja te omejujejo pri odločitvah ali dejanju?
- kaj ti ta izziv sporoča o tvojem odnosu do sebe ali drugih?
- kako bi opisal/-a svoj idealen izid?
- kaj te moti v trenutnem pristopu in zakaj?
- katere občutke sproža ta situacija in kaj ti povedo o tebi?



Cilj je odpreti zaznavno polje klienta, razširiti perspektivo, sprožiti refleksijo.

Primer 1:

Klient, ki je pogosto okleval pri odločanju, je skozi coaching uvidel, da njegova težava ni v pomanjkanju informacij, temveč v strahu pred neuspehom. Ko je coach postavil vprašanje: "Kaj bi se zgodilo, če bi poskusil kljub strahu?", je klient začel razmišljati o konkretnih možnostih, ki jih prej ni videl. Uvid mu je omogočil, da je notranje spremenil svoj odnos do tveganja in prevzel odgovornost za naslednji korak.

Primer 2:

Ena klientka je opisala, kako ji je vprašanje coacha: "Kaj je zate res pomembno v tem trenutku?" omogočilo jasnejši uvid, da njena stresna reakcija ni posledica obremenitev, ampak neuskklajenosti med osebnimi vrednotami in delovnimi nalogami. Ta trenutek je bil uvid – nov način razumevanja obstoječe situacije.

Komentar: Uvid nastane, ko klient prepozna vzorce in spremeni interpretacijo. Varno okolje omogoča globoko refleksijo. Uvid je ključen, ker odpira vrata k lastnemu razumevanju in premiku, ki ni odvisen od zunanjih nasvetov.

## Odgovornost

Odgovornost v kontekstu coachinga pomeni premik iz zunanje atribucije (situacijske ali systemske razlage) k notranji atribuciji (osebna izbira in vpliv). Gre za proces prevzemanja lastništva nad ciljem, odločitvijo in posledicami. Ta so tesno povezana s teorijo samodoločanja, ki poudarja, da je občutek avtonomije ključni pogoj za razvoj notranje motivacije (Ryan & Deci, 2000).

Ko klient pride do lastnega uvida, se zgodi premik:

- rešitev ni vsiljena od zunaj
- odločitev ni "ker je nekdo rekel"
- cilj postane njegov, ne coachov

Psihološki in nevroznanstveni vidik odgovornosti:

- teorija samodoločanja (Self-Determination Theory) poudarja, da občutek avtonomije krepi notranjo motivacijo (Ryan & Deci, 2000)
- prevzem lastništva aktivira dopaminsko nagrado - občutek napredka, pričakanje uspeha in notranjo motivacijo za nadaljnje korake (Rock & Schwartz, 2006)
- notranja odgovornost omogoča trajnostno spremembo, ker ni odvisna od zunanjih nagrad ali sankcij (Ryan & Deci, 2000)



Coach tukaj podpira z vprašanji:

- kaj je tvoj naslednji korak?
- kako se boš zavezal temu?
- kaj lahko narediš sam/-a, da se situacija spremeni?
- kako bi izgledala tvoja odločitev, če bi popolnoma zaupal/-a svojim sposobnostim?
- kaj pomeni zate prevzeti odgovornost za to situacijo?
- kateri korak lahko izvedeš danes, da boš bližje cilju?
- kaj bi se zgodilo, če ne bi sprejel/-a odgovornosti?
- katera odločitev bi bila prava zate, ne glede na pričakovanja drugih?

Cilj je premik od zunanjih razlogov k notranjemu lastništvu in avtonomiji.

Prehod iz refleksije v akcijo je podprt z načeli vedenjske aktivacije. Raziskave kažejo, da konkretno načrtovanje ("kdaj, kje, kako") bistveno poveča verjetnost izvedbe vedenja (Grant, 2017). Ker rešitev pride od klienta, se aktivira notranja odgovornost ("kar odkrijem sam, za to prevzamem več odgovornosti.") Tako coach ne prevzema vloge odločevalca, temveč dosledno vrača odgovornost klientu. Ko klient preide iz impulzivne reakcije v preišljeno izbiro, se okrepi njegova notranja avtoriteta in sposobnost samoregulacije (Ryan & Deci, 2000).

Primer 3:

Klientka je imela težave z organizacijo časa in stalno odlašala. S pomočjo coacha je skozi refleksivna vprašanja spoznala, da je vzrok njenega odlašanja njen notranji kritični glas. Ko je coach vprašal: "Kaj lahko storiš, da boš prevzela nadzor nad svojim časom?", je klientka oblikovala konkretne korake in jih izvedla. Njena odgovornost je bila notranja, kar je omogočilo trajnostno spremembo

Primer 4:

Klient je opisal, kako je med coachingom razmišljal: "Kako lahko sam pripomorem k spremembi, namesto da krivim druge?" Pod vodstvom coacha je oblikoval konkretne korake, ki jih je sam izvajal, kar je aktiviralo njegovo notranjo odgovornost - prevzemal je odločitve, ki so neposredno vplivale na situacijo.

Komentar: Odgovornost je ključna za trajnostne spremembe; brez nje bi uvid ostal le miselna izkušnja, ne akcija. Ko klient prevzame odgovornost, se poveča notranja motivacija in občutek avtoritete. Coach ne daje rešitev, ampak usmerja k lastni izbiri.

## Akcija

Brez akcije coaching ni zaključen proces. Akcija predstavlja izpeljavo uvida in odgovornosti v konkretno vedenje.



Vedenjska sprememba je nujna, če želimo, da coaching preseže raven konceptnega razmisleka (Grant, 2017).

Coach pomaga:

- določiti naslednje korake do cilja
- preveriti realnost in izvedljivost
- določiti časovni okvir
- opredeliti merila uspeha

Vprašanja tipa:

- kaj boš naredil do naslednjega srečanja?
- kako boš vedel/-a, da si napredoval/-a?
- kje lahko začneš že danes, tudi z majhnim korakom?
- kaj te lahko ustavi in kako boš to premagal/-a?
- kako bo izgledalo, ko boš uspel/-a?
- kateri koraki bodo imeli največji učinek na tvoje cilje?
- kaj te lahko ustavi in kako boš to rešil?

Cilj je konkretizirati uvid in odgovornost v izvedljivo vedenje, spodbuditi motivacijo in trajnostno spremembo.

Pri tem je dobro vedeti, da akcija ni zgolj izvedba naloge, temveč ustvarjanje nove izkušnje, ki postane podlaga za nadaljnji uvid. Pri tem coachu velikokrat pomaga dopamin. Dopamin je nevrottransmitter pričakovanja, usmerjenosti v prihodnost in motivacijskega zagona pri ljudeh. Ko posameznik zazna napredek proti cilju, se aktivira t.i. dopaminski sistem nagrajevanja (Rock & Schwartz, 2006). Dopaminski sistem se aktivira predvsem v dveh trenutkih in sicer ko posameznik pričakuje nagrado in ko začuti napredek proti smiselni nagradi. To pomeni, da dopamin ni toliko povezan z doseženim ciljem, temveč z občutkom, da se premikamo v pravo smer. V kontekstu coachinga ima to izjemno praktične implikacije. Če je pozornost usmerjena izključno na končni cilj, dopamin upade, kadar cilj še ni dosežen. Zato se coachi trudijo, da ima klient fokus na celoten proces in ne le na končni cilj.

Coach lahko preusmeri fokus na podoben način:

Kje že vidiš napredek?

Kaj ste se naučili iz tega?

Na kaj si lahko danes ponosen?

S tem klient začne prepoznavati napredek v procesu, ne šele v finalnem izidu. Dopamin se močno aktivira ob pričakovanju.



Pri tem lahko pomagajo naslednja vprašanja:

- kako bo izgledalo, ko ti to uspe?
- kako se boš počutil, ko narediš ta korak?
- kaj se bo spremenilo v tvojem dnevu?

Tukaj vizualizacija poveča motivacijski naboj, ker možgani že simulirajo prihodnjo nagrado (Rock & Schwartz, 2006). Coach želi s tem doseči, da dopamin ni več vezan le na nalogo, temveč na razvoj identitete. Najgloblja oblika dopaminske aktivacije nastopi, ko posameznik ne doživlja napredka le kot doseganje cilja, temveč kot transformacijo v posameznika, ki to zmore. Pomembna je tudi empatija coacha, saj skozi empatično prisotnost coacha aktivira socialne nevrnalne mreže, povezane z občutkom pripadnosti in regulacijo. Občutek slišnosti zmanjšuje obrambne odzive in spodbuja kooperativno odprtost (Cox et al., 2018).

Kako se to v praksi povezuje? Uvid pri klientu sproži notranji premik, pri katerem začuti odgovornost. Skozi to začuteno odgovornost klient skupaj s coachom ustvari zavezo. Ta zaveza na koncu privede do akcije, ki prinese spremembo.

Če manjka uvid, je akcija mehanska. Če manjka odgovornost, akcija odpade.

Če manjka akcija, uvid ostane le dobra misel. Vendar se moramo zavedati, da model ni linearen. Vsaka izvedena akcija ustvari novo izkušnjo, ki postane material za naslednji krog refleksije. S tem coaching spodbuja trajnostno učenje in razvoj, ne le enkratne spremembe (Grant, 2017).

Primer 5:

Klient je želel izboljšati komunikacijo s sodelavci. Po uvidu in prevzemu odgovornosti je coach vprašal: "Kako boš konkretno spremenil svoj pristop na naslednjem sestanku?" Klient je pripravil kratko vajo in jo izvedel, kar je sprožilo pozitivne odzive in utrdilo spremembo.

Primer 6:

Klient je delil, da je akcija nastopila šele, ko je prevzel odgovornost in jasno definiral svoj cilj: "Kaj bom naredil do naslednjega srečanja?" S pomočjo coachovih vprašanj je oblikoval konkretne aktivnosti in preveril, ali so izvedljive. Ta proces je omogočil trajnostno spremembo vedenja, ki je krepila samozavest in notranjo motivacijo.

Komentar: Akcija je povezovalni člen med notranjim uvidom in trajnostnim rezultatom. Brez nje bi coaching ostal le koncept. Vendar akcija ni samo izvedba naloge, ampak nova izkušnja, ki utrdi uvid in odgovornost. Dopamin aktivira motivacijo in krepi občutek napredka.



Tabela 1: UOA Shema

Faza UOA	Cilj/ Kaj se dogaja?	Vprašanja za transformacijo	Ključna refleksija/ komentar
Uvid (Awareness)	Širitev perspektive, reorganizacija obstoječih pomenov, zavedanje čustev in prepričanj	-kaj je trenutno najbolj pomembno zate? -kaj še ne vidiš, a bi bilo ključno? -katere prepričanja te omejujejo? -kako bi opisal/-a svoj idealen izid?	Uvid nastane, ko klient prepozna vzorce in spremeni interpretacijo, ne gre za prenos nove informacije. Varno okolje omogoča globoko refleksijo.
Odgovornost (Ownership)	Premik od zunanjih razlogov k notranjemu lastništvu; aktivacija avtonomije	-kaj lahko narediš sam/-a, da se situacija spremeni? -kaj pomeni zate prevzeti odgovornost? -kateri korak lahko izvedeš danes? -kaj bi se zgodilo, če ne bi sprejel/-a odgovornosti?	Ko klient prevzame odgovornost, se poveča notranja motivacija in občutek avtoritete. Coach ne daje rešitev, ampak usmerja k lastni izbiri.
Akcija (Action)	Izvedba uvida in odgovornosti v konkretno vedenje; ustvarjanje trajne spremembe	-kaj boš naredil/-a do naslednjega srečanja? -kako boš vedel/-a, da si napredoval/-a? -kje lahko začneš že danes? -kako bo izgledalo, ko boš uspel/-a?	Akcija ni samo izvedba naloge, ampak nova izkušnja, ki utrdi uvid in odgovornost. Dopamin aktivira motivacijo in krepi občutek napredka.
Akcija (Action)	Izvedba uvida in odgovornosti v konkretno vedenje; ustvarjanje trajne spremembe	-kaj si se naučil/-a o sebi? -kako se tvoja perspektiva spreminja? -kaj boš počel/-a, da bo učinek trajal dlje časa?	Redna refleksija in spremljanje napredka zagotavljata, da sprememba ni enkratna, ampak del trajnostnega razvoja identitete.



Tabela 2: Transformativna vprašanja in razlikovanje od nasvetov

Nasvet	Transformativno vprašanje
Usmerja k rešitvi	Aktivira klientov proces mišljenja
Rešitev prihaja od zunaj	Rešitev vznikne iz uvida klienta
Lahko kratkoročno deluje	Trajnostna sprememba in razvoj identitete

Funkcija: Transformativno vprašanje ne ponuja vsebine, ampak sproži proces. Njegova naloga je razširiti zaznavno in interpretativno polje klienta, ne pa podati točne rešitve (Cox et al., 2018; Grant, 2017).

Primeri transformativnih vprašanj:

- uvid: "Kaj je zares pomembno v tej situaciji?"
- odgovornost: "Kaj lahko narediš, da boš prevzel nadzor?"
- akcija: "Kako boš vedel, da si napredoval?"

Komentar: Takšna vprašanja aktivirajo notranje vire klienta, spodbujajo samorefleksijo in trajnostno spremembo vedenja (Grant, 2017).

## Psihološka varnost in zaupanje

Psihološka varnost in zaupanje predstavljata relacijski temelj coachinga. Brez njiju ni mogoče doseči globokega uvida, notranje odgovornosti ali trajnostne akcije. Coaching deluje, ker ne ponuja odgovorov, temveč odpira prostor za razmišljanje. Ko posameznik prejme nasvet, lahko spremeni vedenje. Ko pa pride do uvida, spremeni način, kako razume sebe in situacijo (Cox et al., 2018; Rock & Schwartz, 2006).

Razumevanje učinkovitosti coachinga zahteva interdisciplinarni pristop, ki povezuje razvojno psihologijo, motivacijske teorije, nevroznanost ter teorije vedenjske spremembe (Rock & Schwartz, 2006; Ryan & Deci, 2000). Coach ne ponuja rešitev, temveč ustvarja reflektivni prostor. Razlikovanje med odgovorom (nasvetom) in transformativnim vprašanjem ni zgolj komunikacijska tehnika, temveč razlika v razumevanju učenja, avtonomije in spremembe.



Ena temeljnih razlik med coachingom in drugimi razvojnimi pristopi (svetovanje, mentorstvo, usposabljanje) je odnos do znanja in rešitev. Medtem ko svetovanje temelji na prenosu strokovnega odgovora, coaching predpostavlja, da je trajnostna sprememba učinkovitejša, kadar rešitev vznikne iz klientovega lastnega uvida (Grant, 2017; Cox et al., 2018).

Vsak korak - uvid, odgovornost, akcija - je medsebojno povezan. Coaching ni linearna metoda; vsaka izvedena akcija ustvari novo izkušnjo, ki postane material za naslednji krog refleksije. To omogoča klientu, da postane avtonomen, odgovoren in trajnostno motiviran (Ryan & Deci, 2000; Drath et al., 2008).

## Zaključek

Coaching deluje, ker ne posega zgolj v vedenje, temveč v način razumevanja sebe, drugih in situacij. V jedru njegove učinkovitosti je dinamična povezanost uvida, odgovornosti in akcije, ki skupaj ustvarjajo pogoje za trajnostno spremembo. Uvid omogoča razširitev perspektive in preoblikovanje pomenov, odgovornost aktivira notranjo motivacijo in lastništvo nad spremembo, akcija pa te notranje premike prevede v konkretno vedenje in izkušnjo.

Ključna dodana vrednost coachinga je v tem, da sprememba ne izhaja iz zunanjih nasvetov, temveč iz notranjega procesa klienta. Prav ta notranja generiranost rešitev povečuje verjetnost dolgoročnega vztrajanja pri spremembi, saj je povezana z občutkom avtonomije, kompetentnosti in smisla. Coaching tako presega raven tehnik in orodij ter postaja razvojni pristop, ki spodbuja oblikovanje identitete, samoregulacije in odgovornega delovanja.

Pomembno je tudi razumevanje, da coaching ni linearen proces, temveč ciklični. Vsaka akcija ustvarja novo izkušnjo, ki vodi v nadaljnjo refleksijo in poglobljen uvid. Na ta način coaching podpira kontinuirano učenje in razvoj, ne le enkratnih sprememb.

V sodobnem, kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju coaching predstavlja pomemben prostor refleksije, dialoga in zavestnega odločanja. Njegova moč ni v ponujanju odgovorov, temveč v postavljanju pravih vprašanj – takšnih, ki posameznika vodijo k večji jasnosti, odgovornosti in zmožnosti delovanja. Prav zato coaching postaja ena ključnih razvojnih disciplin za posameznike, vodje in organizacije, ki želijo graditi trajnostne spremembe in kulturo učenja.



## Literatura / uporabljeni viri

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). SAGE.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>

EMCC Global. (2015). EMCC competence framework V2. <https://www.emccglobal.org/wp-content/uploads/2018/10/EM-CC-competences-framework-v2-EN.pdf>

Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>

Rock, D., & Schwartz, J. M. (2006). The neuroscience of leadership. *strategy+business*, 43, 71-81.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Serec, L., 2026. Podcast Standard 5: Omogočanje vpogleda in učenje. Dostopno na: [https://www.youtube.com/watch?v=8IRk1zlgS-rg&list=PL7W0F23UijNto\\_ygSwr7CduxfMEog2iZ&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=8IRk1zlgS-rg&list=PL7W0F23UijNto_ygSwr7CduxfMEog2iZ&index=1)

# Raziskave o coachingu most med znanostjo, izkustvom in prilagajanjem klientu

Luka Urban Kitek



## Uvod

Coaching se v sodobnem prostoru vse bolj uveljavlja kot pomembna podpora posameznikom in organizacijam pri doseganju ciljev, razvoju kompetenc in soočanju s kompleksnimi izzivi. Ob tem pa se hkrati odpira tudi ključno vprašanje njegove strokovne utemeljenosti: na čem pravzaprav temelji dober coaching? Ali gre zgolj za umetnost vodenja pogovora ali za prakso, ki ima jasno znanstveno podlago? Prav na tem mestu vstopa koncept na dokazih osnovane prakse, ki coaching umešča med strokovne discipline, kjer se od izvajalcev pričakuje več kot le osebna izkušnja ali intuicija. Gre za premišljeno povezovanje raziskovalnih spoznanj, profesionalne presoje ter razumevanja posameznega klienta. Takšen pristop ne le povečuje učinkovitost coachinga, temveč tudi krepi njegovo verodostojnost kot razvojne metode. Namen tega poglavja je zato bralcu približati, kako lahko kot coach dostopa do relevantnih raziskav, jih kritično presoja ter smiselno vključuje v svojo prakso. Hkrati pa ponuja vpogled v ključne ugotovitve sodobnih raziskav coachinga ter njihovo praktično vrednost.

## Na dokazih temelječ coaching (EBP kot temelj strokovne prakse)

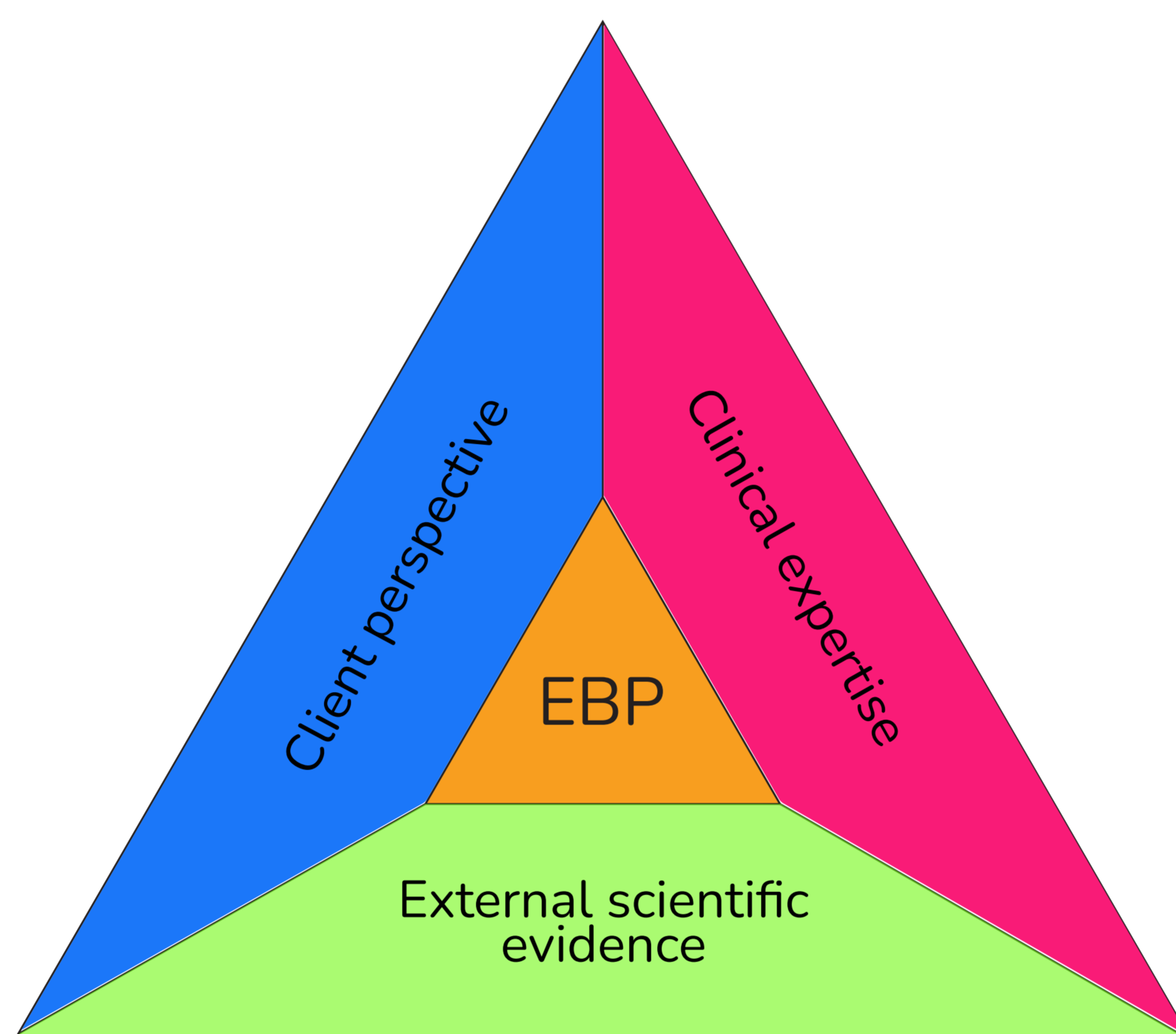
Eden izmed temeljnih profesionalnih standardov pri coachingu je uporaba modelov in tehnik, ki veli, da dobrega coacha ne odlikujejo le izkušnje, pač pa tudi pristop, ki izhaja iz empiričnih raziskav in strokovne literature. Empirično podkovan pristop je namreč eden izmed stebrov t.i. EBP, ki ji v angleščini rečemo “evidence based practice”, v slovenščini pa gre za “na dokazih osnovano prakso”.



Tovrstna praksa vključuje tri stebre, in sicer:

- najrelevantnejše, a dostopne empirične raziskave
- konkretne osebne izkušnje s prakso
- prilagajanje na značilnosti in preference coacheeja

Slika 1: Trikotnik na dokazih osnovane prakse (EBP)



Opomba. Povzeto po "Speech-Language Pathologists' Experiences Working With Culturally and Linguistically Diverse Families: A Scoping Review," R. L. Sinclair, E. Finke, and L. Wu, 2025, American Journal of Speech-Language Pathology

Iz tega sledi, da morajo biti metode coachev osnovane na konkretnih dokazih, sama izvedba tovrstnih metod in tehnik pa se mora prilagajati glede na lastne izkušnje in obenem tudi značilnosti in preference coacheeja. Čeprav vsak coach daje različno težo na vsakega izmed stebrov, pa je nujno izpostaviti, da čim enega izmed stebrov ni, ne moremo govoriti o EBP pristopu.

Tako je namen danega poglavja to, da bodočim coachem poda praktične napotke za iskanje literature in presojanje legitimnosti tehnik in da prikaže kratek pregled literature aktualnih raziskav in predstavi njihove ugotovitve ter njihove praktične implikacije.

## Temeljni napotki za prebiranje akademskih vsebin

### Kje najti literaturo?

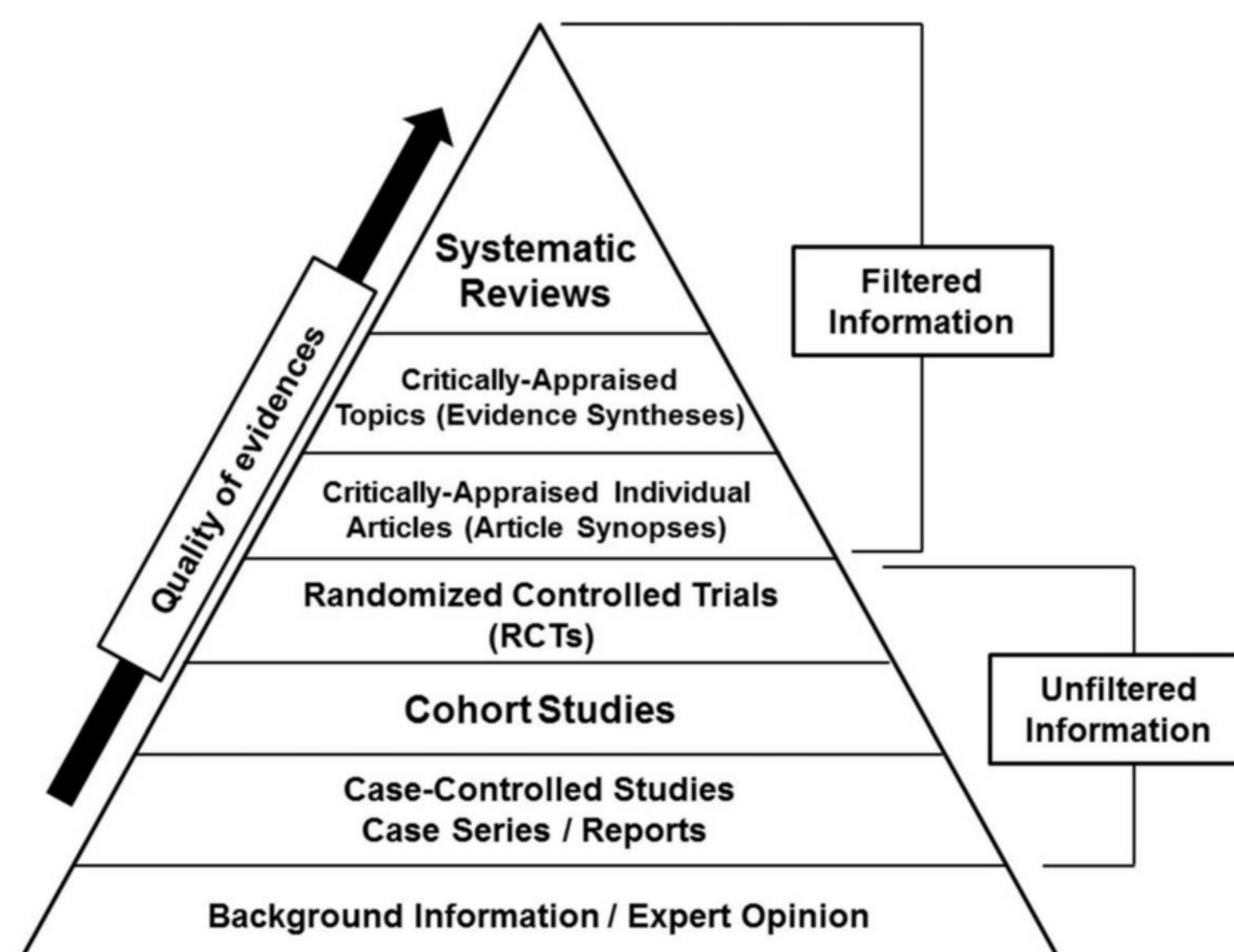
Literaturo in članke lahko najdemo na res mnogih portalih, vendar je daleč najbolj obsežen portal t.i. Google učenjak (angl. Google Scholar).

Kadar iščemo članke lahko seveda iščemo na specifičnih bazah člankov in literature (npr. Elsevier, Research Gate, Sage Publications), vendar je iskanje člankov na vsaki bazi posebej časovno neučinkovito. Iz tega razloga je uporaba Google učenjaka veliko bolj časovno učinkovita. Posebnost učenjaka je namreč to, da naenkrat združuje veliko število znanstvenih baz. Kadar iščemo na Google učenjaku, v bistvu iščemo naenkrat na več sto bazah s strokovnimi članki. Poleg tega pa je tudi sama uporaba tega spletnega portala izredno preprosta. Uporabljamo ga na enak način kot Google iskalnik — vpišemo ključne besede, po potrebi omejimo časovni razpon iskanih člankov, potem pa dobimo rezultate, pri katerih gre za razne strokovne vire, ki so dostopni na različnih specifičnih zgoraj omenjenih bazah. Ko pritismo na enega izmed rezultatov, pa nas spletna stran preusmeri na specifično bazo, kjer je bila publikacija izvorno objavljena. To je za potrebe coacha, ki sam ni aktiven kot raziskovalec, v veliki večini primerov več kot dovolj za iskanje kvalitetne literature.

### Ali imajo vse raziskave enako težo?

Obstaja več tipov raziskav, pri čemer imajo različne raziskovalne zasnove tako prednosti kot slabosti. Funkcija branja raziskav je za coache v osnovi to, da lahko časovno učinkovito razumejo, za katere prakse in pristope obstajajo utemeljeni dokazi. Na podlagi ugotovitev raziskav mora coach konstantno prilagajati svoj pristop, da lahko zagotovi prakso, ki je osnovana na znanosti in ne psevdoznanosti. Coach torej išče različne dokaze, da lahko reče “moja praksa deluje; moj pristop je učinkovit; moj coaching je tisti, ki povzroči, da coachee doseže svoj cilj, karkoli ta že pač je”. Iščemo torej vzročnost.

Slika 2: Hierarhija znanstvenih dokazov



Opomba. Povzeto po NHMRC levels of evidence and grades for recommendations for developers of guidelines [Prikaz], National Health and Medical Research Council, 2009 ([https://www.nhmrc.gov.au/files/nhmrc/file/guidelines/developers/nhmrc\\_levels\\_grades\\_evidence\\_120423.pdf](https://www.nhmrc.gov.au/files/nhmrc/file/guidelines/developers/nhmrc_levels_grades_evidence_120423.pdf)).



Kakor gravitacija povzroči padec telesa, želimo najti dokaze, ki kažejo na to, da coaching praksa (specifično posamezni procesi znotraj nje) povzročijo spremembo pri klientu. In čeprav je dokazovanje vzročnosti v znanosti najvišji cilj in ideal, pa je obenem tudi eden izmed najtrših orehov, ki ga raziskovalec lahko stre. Dokazovanje vzročnosti je kompleksno, saj zahteva zelo specifične pristope. Za namene kvalitetnega coachinga pa je dovolj, da coach ve katera vrsta literature ima največjo težo pri dokazovanju določene teze. Če pogledamo hierarhijo znanstvenih virov (Slika 2), obstajajo filtrirane in nefiltrirane informacije. Nefiltrirane informacije so to, kar si predstavljamo, ko govorimo o znanstveniku, ki izvaja eksperiment. Gre za eno samo študijo, npr. o tem, kako se počutje klienta izboljša pred in po coachingu. Če pa se pomaknemo proti vrhu hierarhije, pa lahko vidimo, da obstajajo tudi filtrirane informacije. To pa preprosto pomeni, da vzamemo vse nefiltrirane informacije — kjer je vsaka študija en sam podatek izmed mnogih — in primerjamo, povprečimo in usklajujemo ugotovitve vseh relevantnih študij na določenem področju. Zlati standard filtriranih podatkov in študij nasploh so zato meta analize in sistematični pregledi literature. Gre za študije, ki kot podatke uporabljajo druge študije.

Če torej želimo konkretne dokaze in konsenz v znanstveni skupnosti, pogledamo meta analize in preglede literature. Lahko bi pregledali tudi vsako izmed več stotih posameznih študij, vendar to v večini primerov ni potrebno. V bistvu bi s pregledom vsake raziskave delali to, kar so izkušeni raziskovalci v svojem pregledu literature že naredili, in to veliko bolj izčrpno in zanesljivo, kot bi coach brez izkušenj v raziskovanju lahko storil. Na Google učenjaku torej najprej pogledamo, ali obstajajo meta analize o specifični temi, ki nas zanima. Ker pa obstaja zares veliko raziskav za vsako generalno temo (npr. coaching nasploh), se meta analize ne izvajajo za generalno temo. Iz razloga prevelikega števila podatkov lahko večinoma najdemo meta analize in preglede literature, ki naslavljajo neko specifično temo znotraj širšega področja. Npr. ali je coaching učinkovit, kaj vpliva na proces coachinga, kateri pristopi so najboljši v določenih okoljih, itd.

Povzetek, diskusija in šele potem rezultati. Članki so v veliki večini primerov sestavljeni po IMRAD strukturi. To pomeni, da imajo na začetku teoretični uvod (v bistvu pregled dosedanjih raziskav na specifičnem področju raziskovanja), nato metodologijo, rezultate in diskusijo (poglavje, kjer avtor osmišlja in pojasnjuje rezultate študije). Dodatno ima vsak članek čisto na začetku še povzetek, ki povzame vsako izmed IMRAD poglavij. Povzetek je naš prvi stik z raziskavo in služi temu, da lahko v parih minutah presodimo, ali je raziskava to, kar iščemo ali ne. V kolikor se nam raziskava glede na povzetek zdi relevantna, preidemo na diskusijo. Tam lahko najdemo podrobno interpretirane rezultate. Diskusija je poleg povzetka najbolj uporabno poglavje, ker v njem raziskovalci neposredno razlagajo svoje rezultate, obenem pa praktično aplicirajo svoje ugotovitve. V kolikor nam je tudi diskusija bila zanimiva, se lahko po potrebi pomaknemo tudi naprej do samih rezultatov.



Če je diskusija del, v katerem izvemo, “kaj številke in statistike konkretno pomenijo”, nam poglavje rezultatov da vpogled v same statistike. Tam lahko še podrobneje vidimo iz česa so raziskovalci v diskusiji izhajali. Po povzetku presodimo relevantnost študije, v diskusiji dobimo odgovore na naša vprašanja, v rezultatih pa vidimo, kaj so konkretni rezultati v obliki statističnih izračunov in analiz.

### Razumevanje statistik in velikosti učinka

V rezultatih (in po potrebi v prilogah na koncu članka) vidimo vse statistike, na kateri so ugotovitve članka osnovane. Namen tega poglavja ni to, da coach detajlno pozna razne statistične analize, pač pa da razume dve osnovni statistike v raziskovanju. Prva stvar je statistična pomembnost (angl. statistical significance). Največja napaka pri interpretaciji pomembnosti (vidna npr. v obliki  $p > 0,05$ ) je to, da sklepamo, da če je nekaj statistično pomembno, ima tudi velik učinek. Statistična pomembnost ima le eno funkcijo — pove nam, ali med dvema skupinama podatkov (npr. klientjih in povprečnem človeku) obstaja vsaj neka razlika.

Ta razlika je lahko izredno majhna, vendar če obstaja, potem gre za statistično pomembno razliko. Četudi pa vemo, da razlika med dvema skupinama ljudi obstaja, pa ne vemo kako velika je ta razlika. Ali so klienti po procesu coachinga 30 % ali 0,3 % bolj zadovoljni s svojim življenjem kakor nekdo, ki ni šel skozi ta proces? Ne vemo in zato uporabimo mere velikosti učinka. Tukaj se najpogosteje pojavlja Cohenov D, ki nam pove, kako velika je razlika med tema dvema skupinama. Seveda lahko tudi pogledamo kakšno drugo mero, npr. primerjamo povprečno zadovoljstvo obeh skupin in vidimo konkretno razliko med skupinama, vendar pa so mere velikosti učinka zasnovane tako, da so standardizirane. To pomeni, da lahko učinke v različnih študijah med seboj primerjamo in tako lahko nastanejo tudi izredno pomembne meta analize, o katerih smo govorili predhodno.

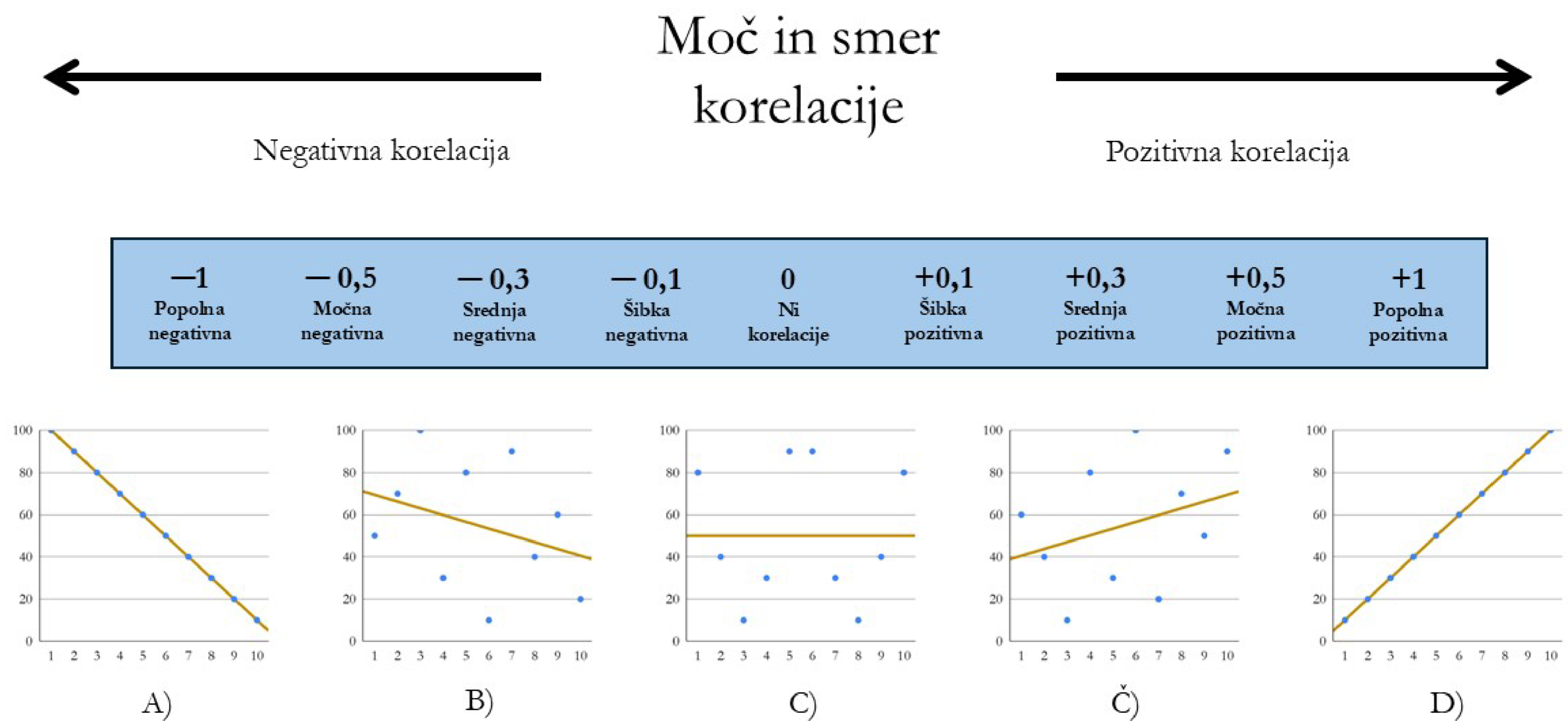
### Korelacija ni kavzacija

Kot smo povedali, obstajajo različni tipi raziskav, pri čemer sta dva glavna tipa kvantitativnih raziskav; korelacijske raziskave in eksperimentalne raziskave. Pri korelacijskih raziskavah se izračuna korelacijski koeficient, ki nam pove, ali in kako sta povezani dve spremenljivki. Konkretno gre za število, ki se giblje med -1 in 1, pri čemer nam pove, kako se bo glede na povprečje spremenljivka A spremenila, če se spremeni spremenljivka B. Ilustrirajmo korelacije še s primerom, ko se raziskovalec vpraša “Ali klienti, ki redno opravljajo domače naloge v coaching procesu, tudi bolj redno dosega svoje cilje v coachingu?”. Raziskovalec beleži, kako pogosto coachee opravi domačo nalogo (spremenljivka A) in ali redno dosega cilje, ki sta si jih s coachem zadala (spremenljivka B). To beleži pri 60 posameznikih, da ima dovolj velik vzorec. Na pridobljenih podatkih izračuna korelacijski koeficient in dobi statistiko  $r = 0,5$ . Kako to interpretirati?



Lahko si pomagamo s sliko 3.

Slika 3: Grafični in številčni prikaz smeri in moči v kontekstu korelacij



-Koefficient ni enak 0, kar pomeni, da razmerje med obema spremenljivkama obstaja.

-Ker je koefficient večji od 0, lahko rečemo, da gre za pozitivno korelacijo – ko se ena spremenljivka poveča, se tudi druga v povprečju poveča.

-Koefficient znaša 0,5, zato gre za močno korelacijo.

Tako govorimo o močni pozitivni korelaciji, kar pomeni, da pogosteje kot v poprečju klient opravlja domače naloge pri coachingu, pogosteje bo tudi v povprečju dosegal cilje, ki sta jih s coachem zadala.

Takšna ugotovitev bi bila dobra in zdravorazumska, toda korelacije kot statistična metoda imajo veliko omejitev. Na njihovi podlagi NE moremo sklepati o vzročnosti. Konkretno povedano, ne moremo zaključiti, da je opravljanje domačih nalog tisto, kar povzroča večjo uspešnost pri coachingu (doseganje ciljev). Lahko rečemo le, da “pridni” klienti pogosteje dosegajo svoje cilje, ne moremo pa reči, da spremenljivka A povzroča spremenljivko B. Vzročnost lahko dokazujemo le z eno samo znanstveno metodo, in sicer z eksperimentom. Iz tega tudi sledi naslov tega segmenta – korelacija nikoli ni kavzacija (vzročnost).

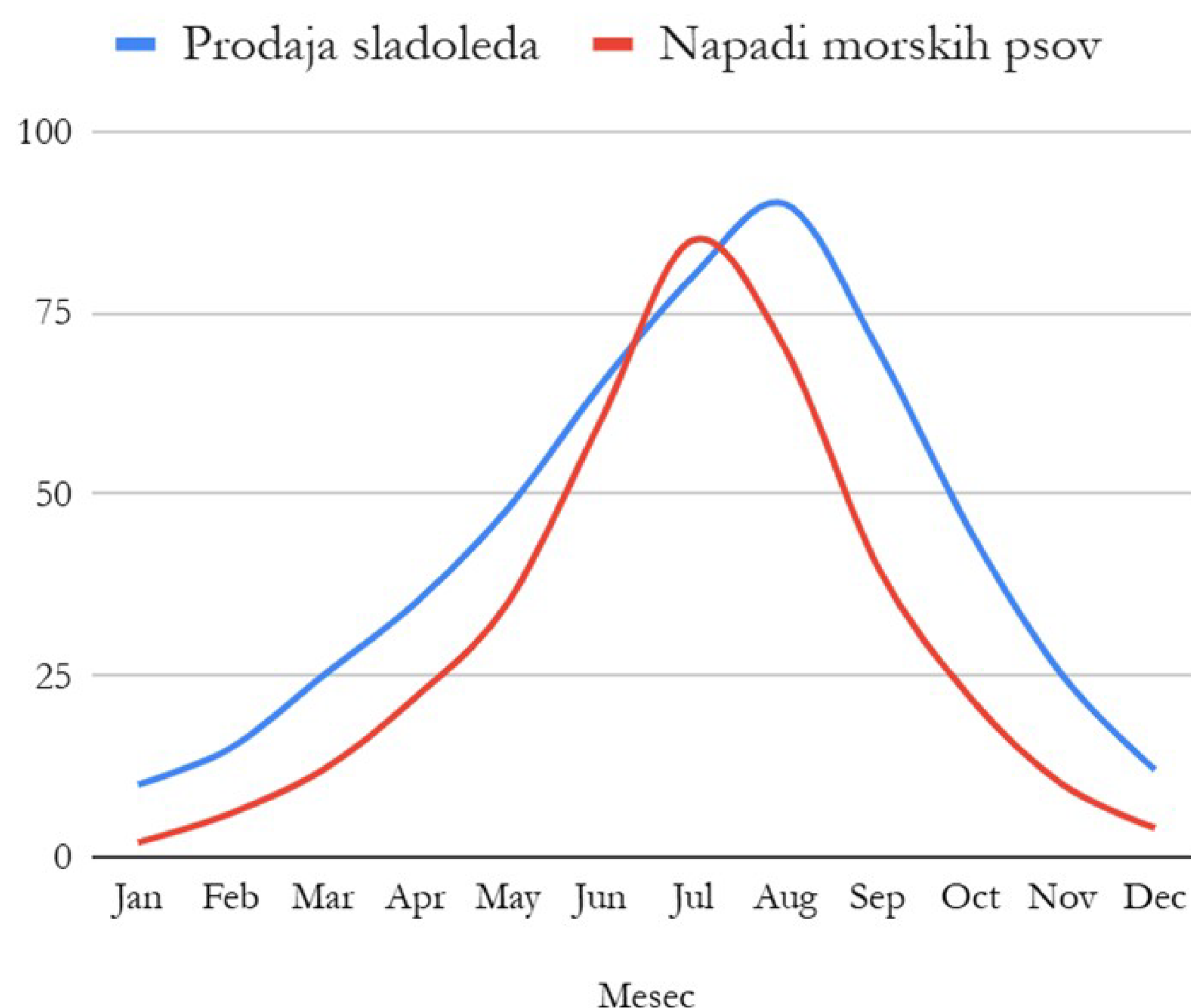
Razlogi za tem so prekompleksni za to poglavje, lahko pnavedemo en primer absurdnih korelacij, ki dejansko obstajajo (Slika 4). Napadi morskih psov in prodaja sladoleda pozitivno korelirajo. Ali to pomeni, da nas sladoled naredi bolj okusne za morske pse? Odgovor je seveda ne. Za napadi morskih psov in prodajo sladoleda se skriva še tretja spremenljivka, ki povzroča oba pojava. Ta spremenljivka je toplo vreme. Ko je vreme toplo, pogosteje kupujemo sladoled in obenem tudi pogosteje plavamo v morju.



Tako ni sladoled tisti, ki povzroči napade morskih psov, pač pa do korelacije pride izključno zato, ker se prodaja sladoleda in napadi morskih psov istočasno povečajo zaradi toplega vremena.

Slika 4: Klasičen primer odsotnosti vzročnosti pri korelacijah

### Korelacija = Kavzacija?



Opomba: podatki so izmišljeni z namenom nazornejšega diagrama.

Graf prikazuje trend naraščanja napadov morskih psov in količine prodanih sladoledov. Kot vidite, se oba skoraj vzporedno večata in manjšata. Ali to pomeni, da eno povzroča drugo? Odgovor je ne. Ker nam korelacija prikaže sopojavnost dveh spremenljivk, moramo biti pozorni na druge moteče spremenljivke. V tem primeru je tretja spremenljivka, ki lahko razloži tovrstno interakcijo dejansko toplo vreme. Zaradi toplega vremena se poveča število ljudi, ki se kopajo v morju, obenem pa se poleti proda tudi več sladoleda. Lahko torej vidimo, da je toplo vreme tisto, ki povzroča obe spremenljivki, ne pa tudi, da prodaja sladoleda povzroča napade morskih psov..

### Vaja: Preizkusite se v raziskovanju

Statistika zgornjega primera z domačimi nalogami in doseganjem ciljev je izmišljena z namenom lažje razlage korelacijskih raziskav, vendar pa vas v duhu coachinga zdaj izzivamo, da poskusite še sami poiskati kakšno raziskavo, s katero bi lahko potrdili ali pa ovrgli ta primer. Z namenom premagati začetno storilnostno paralizo, smo vam sestavili iskalni niz za Google učenjaka.

Iskalni niz: homework completion coaching correlation



Če vam ni uspelo najti kakšnega članka, lahko preberete spodnji članek. Članek sicer ni točno to, kar smo iskali, ampak včasih za določene teme ni raziskav. Tako skušamo najti raziskave, ki so najbližje temu, kar nas zanima. Ta raziskava se sicer dotika tudi prvin dialektične terapije, vendar je vseeno uporabna za naše vprašanje. Skušajte biti kritični med branjem, obenem pa uporabite čimveč napotkov, o katerih ste do zdaj brali v tem poglavju.

Članek:

[Skills-homework completion and phone coaching as predictors of therapeutic change and outcomes in completers of a DBT intensive outpatient programme](#)

### Zavedanje omejitev raziskave.

Kaj dela coacha strokovnjaka? Kaj coacha loči od vedeževalca? Odgovor je znanstveno potrjen pristop, katerega osnova so prav raziskave. Te so vsekakor ključne za vsakega strokovnjaka, vendar niso alfa in omega pri odločanju. Vsak strokovnjak se mora zavedati tudi tega, da je brezhibna raziskava praktično nemogoča. Raziskave se ne dogajajo v vakuumu, kjer ni nobenih motečih dejavnikov, pač pa za njimi stojijo raziskovalci, ki so le ljudje z lastnimi pristranostmi in napakami, sponzorji, ki si želijo določenih rezultatov, in nenazadnje velike finančne omejitve.

Vsaka raziskava je na koncu koncev finančno omejena, zato raziskovalci pogosto ne morejo stremeti k temu, kako narediti najboljše možno raziskavo, pač pa, kako narediti najboljše možno raziskavo glede na vire, ki jih sploh imajo na razpolago. Kot smo povedali predhodno, so eksperimenti superiorna raziskovalna metoda v primerjavi s korelacijskimi študijami, ker omogočajo sklepanje o vzročnosti. Zakaj torej ne izvajamo več eksperimentov? Odgovor je v velikih stroških in težavnosti izvedbe. Eksperimenti na področju coachinga in psihologije so še posebej težavni, ker potrebujemo čimvečje vzorce udeležencev, strogo kontrolo nad vsemi potencialno motečimi dejavniki, itd. Tako moramo vzeti v zakup tako omejitve raziskav kot tudi naše lastne omejitve.

## Učinkovitost coachinga

Temeljno vprašanje skozi prizmo raziskav pa je, ali coaching “deluje”. Meta-analiza de Haana in Nilssona (2023) je analizirala beležene učinke coachinga na kliente v 37 študijah, ugotovila pa sta, da ima coaching v povprečju srednje močne do močne učinke na razne izide klienta. Ob pregledu samih statistik raziskav so ugotovili, da se pojavljajo razlike med posamezniki, ki so bili deležni coachinga in posamezniki, ki ga niso bili deležni. Pri naravi samih učinkov je govora konkretno o subjektivnih izidih (tj. počutju, samoporočani učinkovitosti, itd.) ter o objektivnih izidih (tj. ocenah drugih, raznih statistikah uspeha na delovnem mestu, učinkovitosti na delovnem mestu, itd.). Coaching kaže srednje močne učinke pri subjektivnih izidih, pri objektivnih izidih pa kaže močne učinke.



To je presenetljivo predvsem, ker se med laiki pogosto pojavlja ideja, da gre pri coachingu v bistvu za to, da se klient “le počuti bolje”, vendar pa temu ni tako. Kot lahko vidimo, so pri klientih vidne nezanemarljive razlike tudi pri objektivnih izidih coachinga, zato ideja, da gre le za lepe besede, ne drži.

Tako raziskave nakazujejo na to, da je coaching generalno gledano učinkovit pri doseganju raznih pozitivnih izidov — npr. pri doseganju specifičnega cilja, razvijanju profesionalnih veščin, doseganju večjega zadovoljstva z življenjem in osebnega razvoja. Kljub temu pa se moramo zavedati, da ni vsaka praksa kot tudi ne vsak coach ustvarjena enaka. Dejavnikov, ki napovedujejo, ali bo praksa coacha imela dejanske in konkretne učinke na coacheeja, je preveč, da bi jih lahko zapisali, vendar jih lahko grupiramo v tri glavne sklope. Cidral in sodelavci (2023) so namreč povzeli dejavnike v obliki treh glavnih točk, ki najmočnejše napovedujejo uspeh coacha. To so 1. strokovnost coacha, 2. proces coachinga in 3. značilnosti klienta. V uvodu tega poglavja smo kot ključen koncept predstavili pristop evidence based practice, katerega trije stebri se jasno prekrivajo z glavnimi dejavniki uspeha coacha po Cidralu (2023). To še dodatno potrjuje, da uporaba EBP pristopa ni le korektna in zaželena, pač pa je ključna za doseganje rezultatov v coaching procesu.

## Delovni alians

Poleg zgoraj opredeljenih dejavnikov uspešnosti coacha pa moramo izpostaviti še delovni alians (angl. working alliance). Gre za k sodelovanju usmerjeno razmerje med coachem in klientom, pri čemer A) se oba strinjata glede cilja coaching procesa, B) se strinjata, kateri pristopi so primerni za doseganje cilja in obenem tudi C) skozi proces coachinga razvijata pozitiven odnos in vez (Wampold in Flückiger, 2023). Raziskave konsistentno kažejo na to, da je dober delovni alians ključen za uspešno doseganje pozitivnih učinkov in izidov pri coacheeju. Lahko vidimo na primer, da delovni alians pomaga coachu doseči zelene rezultate, obenem pa pomaga preprečiti razne nezaželene rezultate coaching procesa (Graßmann idr., 2020). Delovni alians bi tako lahko funkcionalno pojmovali kot blažilec negativnih izidov (angl. buffer) in kot facilitator pozitivnih izidov coachinga .

Vendar pa vedenje, da je delovni alians ključen, ni dovolj za doseganje dobrih rezultatov, ko smo v vlogi coacha. Moramo vedeti tudi to, kako s klientom dejansko vzpostaviti ta mističen delovni alians. Na delovni alians med coachem in klientom vpliva vrsta dejavnikov. Poleg tega pa se moramo zavedati, da je razmerje med coachem in klientom dvosmerna ulica in da je odgovornost za dober delovni alians tako na coachu kot tudi na coacheeju. Raziskava Gessnitzerja in Kauffelda (2015) je recimo ugotovila, da se trud klienta za vpostavljanje alianse s coachem povezuje z doseganjem skupnih ciljev pozitivno, medtem ko se trud coacha za vzpostavljjanje alianse s klientom povezuje z doseganjem skupnih ciljev celo negativno.



Če povzamemo na preprost način, lahko rečemo, da sta aktivno sodelovanje in “trud” klienta pri vzpostavljanju odnosa bolj jasno povezana z doseganjem rezultatov kakor trud coacha. V dejanskem coaching procesu se coach pogosto sreča z osebami, ki so konfliktne ali pa čutijo odpor do coaching prakse, zgoraj navedena raziskava pa potrjuje, da je lahko coach uspešen le pod pogojem, da tudi klient želi vzpostaviti dober odnos in da pobude za sodelovanje ne prihajajo le iz strani coacha. Po drugi strani pa je nujno, da se vsak coach zaveda, da bodo na njihovi poti srečali tudi kliente, s katerimi iz takšnega ali drugačnega razloga ne bodo kompatibilni, zaradi česar bo vzpostavljanje delovnega aliansa težko ali pa celo nemogoče.

## Prihodnost coachinga in UI

Coaching postaja vse bolj aktualen, tako za posameznike kot za organizacije, obenem pa je področje, ki se je v zadnjih desetletjih eksponentno razširilo tudi na druga področja. To lahko vidimo že na podlagi samega števila raziskav vezanih na coaching. Število teh se namreč strmo večja vsako leto, pri čemer se coaching širi svoj vpliv na različna področja. Tako se število raziskav coachinga med drugim strmo večja na področju izobraževanja in pedagogike (Dehtjare, 2025; Mahdi idr., 2024), optimizaciji podjetij (Jagadeeswari idr., 2025), razvoju boljšega vodenja (Karim idr., 2026), podpori samostojnim podjetnikom (Bellahi in El Hadim, 2025), večja pa se tudi število raziskav digitalizacije coachinga (Sholahuddin idr., 2025). Vendar pa ni le coaching tisti, ki vpliva na druga področja, pač pa hiter razvoj novih tehnologij in spoznanj tudi spreminja pristope coachinga kot samostojnega področja. Daleč največje spremembe se pri coachingu dogajajo zaradi vedno večje digitalizacije in razvoja umetne inteligence (UI).

Tako se UI v kontekstu coachinga vsepogosteje uporablja kot pogovorni model, kateri bi naj uporabnika vodil skozi coaching proces. Pregled literature Plotkine in Sri Ramaluja (2024) je glede tovrstnih “chatbotov” pokazal, da so ti chatboti sicer lahko uporabni in učinkoviti pri doseganju kratkoročnih ciljev coacheeja, vendar pa so v mnogih pogledih zelo omejeni. Trenutno imajo omejen spomin, nimajo osebnega stika s klientom, njihov največji problem pa je nerazumevanje konteksta — proces dolgotrajnega coachinga je zanje trenutno preprosto preveč kompleksen, da bi ga lahko vodili s takšno uspešnostjo, kot ga lahko pravi coach. Seveda ne moremo reči, da je UI neuporabna in da nima prihodnosti. Prav nasprotno – gre za eno izmed najhitreje razvijajočih področij v celotnem akademskem ekosistemu – in zatirali bi si oči, če bi veleli, da UI ne bo nikoli tako dobra kot človeški coachi.

Ne gre za to, ali bo UI postal dovolj napreden za kompleksne procese coachinga, pač pa kdaj bo postal dovolj napreden. Nekoliko novejši pregled literature Passmora in sodelavcev (2025) je še dodatno osvetlil, na kateri točki razvoja se UI coachi nahajajo.



Ugotovili so namreč, da so UI coachi lahko enako učinkoviti in kompetentni kot človeški coachi, vendar le v posameznih nalogah. Coaching je sestavljen iz velikega števila makroprocesov in skoraj nepredstavljivega števila mikroprocesov, ki jih naši možgani lahko opravljajo skoraj istočasno. Primeri makroprocesov so postavljanje vprašanj, prepoznavanje potreb coacheeja, prepoznavanje čustev, ustvarjanje delovnega aliansa, upoštevanje etičnih načel, itd. Bistvena ugotovitev zgornjega pregleda literature pa je, da so UI coachi lahko v mnogokaterem makroprocesu coachinga lahko enako kompetentni in uspešni kot človeški coachi, vendar pa zaenkrat še niso tako dobri kot človeški coachi, če pogledamo na coaching kot na en sam proces – njihova integracija kompleksnih procesov (ali pomanjkanje le te) je tista, ki UI zaenkrat loči od človeških coachev.

## Zaključek

Coaching kot strokovna praksa stoji na presečišču znanosti, izkušenj in pristnega človeškega odnosa. Kot je bilo prikazano skozi celotno poglavje, učinkovit coaching ni rezultat intuicije ali osebnega sloga posameznika, temveč premišljene integracije na dokazih temelječih pristopov, reflektirane prakse ter prilagajanja edinstvenim značilnostim klienta. Prav koncept na dokazih osnovane prakse (EBP) omogoča coachu, da svoje delo utemeljuje na preverjenih spoznanjih, hkrati pa ohranja fleksibilnost in človeško dimenzijo procesa.

Raziskave jasno potrjujejo, da coaching prinaša merljive učinke tako na subjektivni kot tudi na objektivni ravni, pri čemer pomembno vlogo igrajo strokovnost coacha, kakovost procesa in aktivna vloga klienta. Posebej izstopa pomen delovne alianse, ki deluje kot temeljni mehanizem spremembe – kot varovalni dejavnik pred neuspehom in hkrati kot pospeševalec pozitivnih izidov. Ob tem pa ostaja ključna tudi kritična presoja raziskav, razumevanje njihovih omejitev ter zavedanje, da popolna objektivnost v raziskovanju ni dosegljiva.

V prihodnosti se coaching odpira novim priložnostim, zlasti na področju digitalizacije in umetne inteligence, ki že danes dopolnjujeta določene vidike coaching procesa. Kljub temu pa kompleksnost človeškega odnosa in integracija različnih procesov še vedno ostajata področji, kjer ima človeški coach pomembno prednost. Zato bo prihodnost coachinga najverjetneje temeljila na sinergiji med tehnologijo in človekom, ne pa na njuni zamenjavi.

Za poglobitev razumevanja na dokazih osnovane prakse v coachingu ter njenega konkretnega prenosa v prakso pa se kot priporočljivo branje posebej izpostavlja delo Grant in O'Connor (2019), ki ponuja jasen in uporaben vpogled v povezovanje raziskav in coaching prakse.



## Literatura / uporabljeni viri

- Bellihi, H., & El Hadim, F. Z. (2025). Mapping the literature on entrepreneurial coaching: A scientometric literature review. *Revue de Gestion et d'Économie*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.34874/PRSM.jbe.59103>
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- Cidral, W., Berg, C. H., & Paulino, M. L. (2023). Determinants of coaching success: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 753–771. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0367>
- de Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 641–661. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- Dehtjare, J. (2025). The application of coaching in education: The bibliometric analysis of the emerging trend. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 27(1), 205–222. <https://doi.org/10.2478/jtes-2025-0011>
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 177–204. <https://doi.org/10.1177/0021886315576407>

# Profesionalni standardi v coachingu: temelj stroke

Veronika Miklavec

## Uvod

Razvoj coachinga kot metode osebnega in profesionalnega razvoja je v zadnjih desetletjih izjemno narasel, kar je privedlo do potrebe po jasni opredelitvi strokovnih standardov in kompetenc. Coaching ni le niz tehnik ali metod dela, temveč je strukturiran proces, ki temelji na partnerskem odnosu med coachem in klientom, z osredotočenostjo na razvoj potencialov posameznika, doseganje ciljev in izboljšanje učinkovitosti (Whitmore, 2017).

Ker coaching vključuje delo z osebnimi cilji, vrednotami in življenjskimi odločitvami posameznika, je profesionalni okvir delovanja izjemno pomemben. Profesionalni standardi coachinga tako predstavljajo temelj, ki zagotavlja kakovost, strokovnost, etičnost in kredibilnost prakse. Z jasno opredeljenimi kompetencami, etičnimi kodeksi in standardi izobraževanja se ustvarja vama in učinkovito okolje, kjer lahko klient razvije svoje potenciale, sprejema odgovorne odločitve in dosega zastavljene cilje. Brečko (2019) poudarja, da takšni standardi zagotavljajo tudi zaščito klienta in prispevajo k profesionalizaciji coachinga kot razvoja metode.

V sodobnem razvojnem okolju je profesionalni coach pogosto ključni partner posameznikov in organizacij pri osebnem in poslovnem razvoju. Njegova vloga ni usmerjena v podajanje rešitev ali nasvetov, temveč v spodbujanje samostojnega razmišljanja, refleksije, iskanja alternativ in prevzemanja odgovornosti za lastne odločitve. Profesionalni coach s svojim delovanjem omogoča, da coaching ostane učinkovita, merljiva in strokovno utemeljena metoda razvoja (Bachkirova, Spence, & Drake, 2017).

V slovenskem prostoru coaching postaja vse bolj prisoten predvsem v poslovnem okolju. Organizacije ga uporabljajo kot orodje za razvoj vodstvenih kompetenc, izboljšanje komunikacije, motivacije in medosebnih odnosov ter povečanje splošne učinkovitosti zaposlenih (Žnidarič, 2016). Zaradi tega se v Sloveniji vse bolj poudarja pomen profesionalnih standardov in etičnega delovanja coachev, saj le slednje omogoča, da coaching storitve dosežajo visoko kakovost in zaupanje vredno prakso.



Hkrati se razvoj coachinge sooča z izzivi, kot so raznolika usposobljenost ponudnikov, neenotni kompetenčni okviri in pomanjkanje regulacije naslove "coach". To kaže na nujnost formaliziranih standardov, kompetenčnih modelov in etičnih kodeksov, ki zagotavljajo transparentnost in profesionalnost na trgu coaching storitev. Profesionalni okvir tako ni le formalna zahteva, ampak ključni element, ki omogoča, da coaching deluje kot kredibilna in strokovna metoda razvoja posameznika ali skupine.

V nadaljevanju bodo predstavljeni ključni elementi profesionalnih standardov coachinge, kompetenčni okvir, etični kodeks ter vloge profesionalnega coacha, s poudarkom na njihovem vplivu na kakovost coaching prakse in zaupanje klientov.

## Razlika med »coachem« in profesionalnim coachem

Naziv coach v večini držav ni zakonsko zaščiten ali reguliran, kar pomeni, da ga lahko uporablja skoraj vsak posameznik, ne glede na izobrazbo ali strokovno usposobljenje. Coaching kot metoda pogovora in podpore pri doseganju ciljev se danes uporablja na številnih področjih, zato se lahko naziv coach pojavlja tudi pri posameznikih, ki uporabljajo določene coaching pristope, vendar nimajo formalnega izobraževanja ali specializiranega treninga. Posledično na trgu obstaja velika raznolikost ponudnikov coaching storitev, katerih kompetence in kakovost dela se lahko precej razlikujejo.

Profesionalni coach svoje delo opravlja na podlagi jasno opredeljenih strokovnih standardov, ustreznega izobraževanja in etičnih načel. Tak coach običajno opravi specializirano usposabljanje, razvija specifične coaching kompetence ter deluje v okviru profesionalnih smernic mednarodnih coaching organizacij. Med najpomembnejšimi organizacijami na tem področju so International Coaching Federation (ICF), European Mentoring and Coaching Council (EMCC) in International Association of Coaching (IAC), ki določajo standarde izobraževanja, certificiranja in etičnega ravnanja coachev (Grant, 2017; Clutterbuck, Bachkrova, & Jackson, 2021). International Coaching Federation (2024) coaching opredeljuje kot partnerski proces sodelovanja med coachem in klientom, ki spodbuja ustvarjalno razmišljanje ter razvoj posameznikovega potenciala. V tem procesu coach klienta spodbuja k razmišljanju, refleksiji in iskanju lastnih rešitev, namesto da bi mu ponujal neposredne nasvete ali rešitve.

Whitworth, Kinsey–House in Sandahl (2018) poudarjajo, da profesionalni coaching temelji predvsem na razvijanju klientove samostojnosti in odgovornosti za lastne odločitve. Coach s pomočjo vprašanj, aktivnega poslušanja in refleksije pomaga klientu raziskovati njegove cilje, vrednote in možnosti.



Podobno poudarja tudi Brečko (2019), ki coaching opredeljuje kot proces podpore posamezniku pri razvoju njegovih potencialov, pri čemer coach klientu ne ponuja rešitev, temveč ga s premišljenimi vprašanji vodi k lastnim uvidom in odločitvam. V slovenskem prostoru Žnidarič (2016) poudarja, da je profesionalni coach predvsem strokovnjak za proces učenja in razvoja posameznika, ki klientu pomaga prepoznati njegove potenciale ter razviti strategije za doseganje ciljev. Profesionalni coach se tako od posameznikom, ki zgolj uporabljajo coaching pristope, razlikuje predvsem po sistematičnem pristopu k delu, spoštovanju etičnih standardov, strokovni usposobljenosti ter stalnem profesionalnem razvoju.

## Standardi so zaščita, ne omejitev

Profesionalni standardi se včasih dojemajo kot omejitev ustvarjalnosti ali fleksibilnosti coacha pri delu. V resnici pa predstavljajo pomemben okvir, ki omogoča varno in profesionalno izvajanje coaching procesa. Standardi določajo pravila glede zaupnosti, transparentnosti sodelovanja, etičnega ravnanja ter odgovornosti coacha do klienta. Prav tako opredeljujejo meje coachinga in situacije, v katerih coaching ni primerna oblika podpore. V takšnih primerih mora coach klienta napotiti k drugemu strokovnjaku, na primer psihologu ali terapevtu (International Coaching Federation, 2024). Grant (2017) poudarja, da profesionalni standardi pomembno prispevajo k profesionalizaciji coachinga kot discipline. S tem ko coachi sledijo skupnim smernicam in kompetenčnim modelom, se povečuje tudi zaupanje klientov in organizacij v coaching kot razvojno metodo.

Standardi tako predstavljajo zaščito tako za klienta kot za coacha. Klientu zagotavljajo varnost, transparentnost in kakovost storitve, coachu pa omogočajo jasen okvir profesionalnega delovanja. Poleg tega standardi pomagajo tudi pri razlikovanju med strokovno usposobljenimi coachi in posamezniki, ki uporabljajo naziv coach brez ustreznega znanja ali izkušenj. Kljub razvoju številnih profesionalnih standardov coaching v večini držav še vedno ni formalno zakonsko regulirana dejavnost. To pomeni, da lahko naziv coach uporablja tudi posameznik brez formalnega izobrazbenja ali certificiranja. Zaradi tega je za klienta pogosto težko presoditi, ali ima coach ustrezne kompetence za izvajanje coaching procesa. Prav zato imajo mednarodni standardi in certifikati pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovosti coaching storitev ter večjem zaupanju v coaching kot razvojno metodo (Grant, 2017).

V sodobnih organizacijah coaching postaja pomembno orodje za razvoj vodstvenih kompetenc in izboljšanje organizacijske učinkovitosti, zato je vprašanje profesionalnih standardov in usposobljenosti coachev vedno bolj aktualno tudi v praksi (Jones, Woods, & Guillaume, 2016).



## Pregled ključnih mednarodnih standardov

Razvoj coachinga kot profesionalne dejavnosti je spodbudil nastanek številnih mednarodnih organizacij, ki oblikujejo standarde za izobraževanje, kompetence in etično delovanje coachev. Med najpomembnejšimi organizacijami na tem področju so, European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coaching Federation (ICF) ter International Association of Coaching (IAC). Te organizacije razvijajo različne modele kompetenc, etične kodekse in sisteme certifikiranja, ki prispevajo k profesionalizaciji coachinga ter zagotavljanju kakovosti coaching storitev (Grant, 2017).

Profesionalne standarde coachinga je skozi kompetenčni model razvila organizacija European Mentoring and Coaching Council (EMCC Global), katere kompetenčni okvir poudarja predvsem pomen samozavedanja coacha, refleksivne prakse, kakovostnega odnosa s klientom ter usmerjenosti v učenje in doseganje ciljev (European Mentoring and Coaching Council, 2020). Kompetenčni okvir EMCC opredeljuje več ključnih področij kompetenc, ki jih mora razvijati profesionalni coach.

Tabela 1: Standardi coachinga po EMCC

Področje kompetenc	Opis kompetenc
Razumevanje sebe (self-awareness)	Profesionalni coach razvija visoko stopnjo samozavedanja, razumevanja svojih vrednot, prepričanj in vpliv na coaching proces.
Zavezanost etičnemu ravnanju	Coach strni za etični strokovni in splošni javni, refleksivni stroje dela ter se redno izobražuje.
Upornjanje coaching dogovora	Coach skupaj s klientom jasno opredeli cilje, pristopanje, stopje in glavne obsevanje v coaching procesu.
Vzpostavljanje odnosa	Coach gradi odnos zupanja, spoštovanja in skupne odgovornosti, ki klientu omogoča varno raziskovanje njegovih ciljev in izidov.
Spodbujanje učenja in raziskav	Coach upornjanje vzpostavlja, etično postavljanje in upornjanje, s katerimi klientu omogoča k raziskovanju, učenja in razvoju svojih prepričanj.
Usmerjenost v cilje in akcije	Coach klientu podpira pri oblikovanju konkretnih korakov in akcijah, potrebni za doseganje njegovih ciljev.



Kompetenčni okvir EMCC poudarja tudi pomen refleksije, etičnega ravnanja ter stalnega profesionalnega razvoja coacha. Profesionalni coach mora razviti sposobnost samorefleksije, zavedanje lastnega vpliva na coaching proces ter odgovornost za kakovost svojega dela. International Coaching Federation (ICF) je razvila model temeljnih kompetenc coachinga. Kompetenčni model ICF opredeljuje ključne veščine, potrebne za učinkovito izvajanje coaching procesa, med katere sodijo vzpostavljanje etične prakse, oblikovanje zaupanja vrednega odnosa s klientom, učinkovita komunikacija ter spodbujanje učenja in razvoja klienta (International Coaching Federation, 2019). V primerjavi z EMCC modelom lahko najdemo zelo veliko stičnih točk ter podobnosti.

Profesionalni standardi coachinga pa niso omejeni le na kompetenčne modele. Pomemben del profesionalizacije coachinga predstavljajo tudi etični kodeksi, ki določajo načela odgovornega delovanja coachev. Med pomembnejšimi dokumenti na tem področju je Global Code of Ethics, ki ga je razvila organizacija EMCC Global. Kodeks poudarja pomen integritete, zaupnosti, transparentnosti ter profesionalne odgovornosti coacha do klienta (EMCC Global, 2021). Spodnja tabela prikazuje primerjavo standardov treh najpomembnejših mednarodnih organizacij na področju coachinga.

**Tabela 2: Primerjave standardov treh ključnih mednarodnih coaching organizacij**

Organizacija	Ključni poudarki standardov	Kompetenčni okvir	Certifikacija
EMCC – European Mentoring and Coaching Council	Močan poudarek na refleksiji, etiki in profesionalnem razvoju	EMCC kompetenčni framework	Foundation Practitioner, Senior Practitioner, Master Practitioner
IAC – International Association of Coaching	Opredeljevanje in izvajanje coachinga	IAC Coaching Mastership	Certified Coach
ICF – International Coaching Federation	Globalni standardi coachinga	8 temeljnih coaching kompetenc	ACC, PCC, MCC

EMCC Global (European Mentoring and Coaching Council) danes predstavlja eno ključnih in vse bolj prepoznavnih organizacij na področju coachinga, saj v ospredje postavlja celosten razvoj coacha skozi refleksivno prakso, etično delovanje ter kontinuiran profesionalni razvoj (European Mentoring and Coaching Council, 2020). Njegov pristop presega zgolj tehnične kompetence in poudarja znanost coacha, njegovo zavedanje ter odgovornost v odnosu do klienta in širšega sistema.



Pomembno vlogo na področju coachinga ima tudi ICF (International Coaching Federation), ki je ene najbolj vplivnih organizacij, zlasti zaradi jasno opredeljenih kompetenčnih modelov, etičnega kodeksa ter strukturiranega sistema certificiranja coachev (International Coaching Federation, 2024). Organizacija IAC (International Association of Coaching) pa se osredotoča predvsem na razvoj mojstrstva coachinga ter poglobljeno razumevanje coaching processa, pri čemer daje poseben poudarek individualni odličnosti coacha in kakovosti same izvedbe coaching processa.

Takšni standardi pomembno prispevajo k razvoju coachinga kot kredibilne in strokovne dejavnosti ter omogočajo večjo primerljivost izobraževalnih certifikatov in standardov na globalni ravni. Jasni kompetenčni modeli in profesionalni standardi omogočajo tudi bolj jasno opredelitev vloge coacha, njegovih kompetenc ter odgovornosti v odnosu do klienta, kar povečuje zaupanje organizacij in posameznikov v coaching kot razvojno metodo (Bachikrova, Spence, & Drake, 2017; Brečko, 2018).

## Etika, odgovornost in kakovost dela

Etika predstavlja enega ključnih temeljev profesionalnega coachinga. Coaching process pogosto vključuje delo z osebnimi cilji, vrednotami, izzivi in življenjskimi odločitvami posameznika, zato je zaupanje med coachem in klientom bistvenega pomena. V takšnem odnosu mora coach zagotavljati varno in podporno okolje, v katerem lahko klient odprto raziskuje svoje cilje, razmišljanje in razvojne možnosti.

Etični kodeksi mednarodnih coaching organizacij določajo temeljna načela profesionalnega ravnanja coachev. Med najpomembnejšimi so zaupnost informacij, spoštovanje klientove avtonomije, profesionalne integritete, transparentnost sodelovanja ter odgovornost za lastno kompetentnost (EMCC Global, 2021; International Coaching Federation, 2024). Ta načela coachu pomagajo pri sprejemanju strokovnih odločitev in pri obravnavanju kompleksnih situacij, ki se lahko pojavijo v coaching processu (Fasmore, Peterson, & Freire, 2013). Pomemben vidik etičnega delovanja je tudi jasno opredeljevanje vloge coacha in meja njegovega delovanja. Coach mora prepoznati situacije, v katerih coaching ni ustrezna oblika podpore. V takšnih primerih je njegova odgovornost, da klienta napoti k ustreznemu strokovnjaku, kot je na primer psiholog ali terapevt. Whitworth, Kimsay-House in Sandahl (2018) poudarjajo, da profesionalni coach deluje predvsem kot facilitator processa učenja in razvoja klienta. Njegove naloge ni neposredno reševanje klientovih problemov, temveč ustvarjanje pogojev, v katerih lahko klient sam razvija nove uvide, sprejema odločitve in prevzema odgovornost za lastni razvoj.



Tudi v slovenski strokovni literaturi se poudarja pomen etike pri delu z ljudmi. Mulej (2013) izpostavlja, da profesionalnost vključuje odgovornost za posledice lastnega delovanja ter spoštovanje dostojanstva posameznika. Podobno poudarja Brečko (2019), ki coaching opredeljuje kot proces, ki temelji na odnosu zaupanja, odprte komunikacije in odgovornega ravnanja coacha. Upoštevanje etičnih nebel tako pomembno prispeva k profesionalizaciji coachinga ter k večji kakovosti coaching storitev, saj krepi zaupanje klientov in širše javnosti v coaching kot razvojno metodo.

## Pomen supervizije, stalnega razvoja in refleksije

Profesionalni coaching ne pomeni zgolj obvladovanje določenih tehnik ali metod dela, temveč vključuje tudi stalni strokovni in osebni razvoj coacha. Ker coaching temelji predvsem na odnosu, komunikaciji in podpori posameznikovemu razvoju, mora coach redno reflektirati svoje delo ter razvijati svoje kompetence. Pomemben element profesionalnega razvoja je supervizija, ki coachu omogoča analizo lastnega dela ter razpravo o izdihih, s katerimi se srečuje pri delu s klienti. V procesu supervizije lahko coach reflektira zahtevne situacije iz prakse, pridobi povratne informacije ter razvija nove pristope za učinkovitejše delo s klienti. Takšen proces prispeva k večji kakovosti coaching storitev ter k profesionalnemu razvoju coacha (Clutterbuck, Bachkova, & Jackson, 2021).

Poleg supervizije je pomembno tudi stalno strokovno izobraževanje, ki lahko vključuje dodatna usposabljanja, branje strokovne literature, sodelovanje na strokovnih konferencah ter izmenjavo izkušenj z drugimi coachi. Takšne aktivnosti coachu omogočajo, da nadgrajuje svoje znanje, spremlja razvoj stroke ter ohranja visoko raven profesionalne usposobljenosti (Grant, 2017).

Pomemben del profesionalne prakse predstavlja tudi refleksije lastnega dela. Coach mora biti sposoben kritično oceniti svoje delo, prepoznati svoje omejitve ter se učiti iz lastnih izkušenj. Kot poudarja Brečko (2019), coaching zahteva visoko stopnjo osebne zrelosti, samorefleksije ter zavedenje vpliva lastnih vrednot, izkušenj in prepričanj na coaching proces. Stalni profesionalni razvoj, supervizija in refleksije tako predstavljajo pomembne elemente profesionalnega coachinga, saj prispevajo k ohranjanju visokih standardov coaching prakse ter k zagotavljanju kakovostne podpore klientom.

## Primer uporabe coachinga v praksi

Coaching se danes pogosto uporablja v različnih organizacijskih kontekstih, saj ponuja strukturiran pristop k razvoju kompetenc posameznikov. Izboljšanje učinkovitosti ekipe in podpori pri doseganju osebnih in profesionalnih ciljev.



V praksi se coaching uporablja tako za vodstveni razvoj, kot tudi za podporo posameznikom pri karernem napredku, izboljšanju medosebnih veščin, obvladovanju stresa ali pri prehodih v novi vlogi (Whitmore, 2017).

## Uporaba coaching procesa v poslovnem okolju

Eden pogostih primerov je coaching vodje v podjetju. Vodja se lahko sooča z izzivi pri motivaciji ekipe, komunikaciji ali usklajevanju ciljev zaposlenih z organizacijskimi cilji. Coach pomaga vodji reflektirati lastne vedenjske vzorce in stil vodenja, identificirati prednosti in razvojna področja ter oblikovati strategije za izboljšanje učinkovitosti komunikacije in odnose s sodelavci.

Coaching proces običajno vključuje več srečanj, ki so strukturirana tako, da klient skupaj s coachem:

- opredeli cilje in pričakovane rezultate
- analizira trenutno stanje in prepozna ovire ter priložnosti
- raziskuje različne možnosti in alternative za doseganje cilja
- oblikuje konkretne akcijske korake in spremlja napredek

Raziskave kažejo, da coaching ne vpliva le na posameznika, temveč tudi na organizacijo kot celoto. Meta-analiza raziskav je pokazala, da coaching prispeva k višji delovni uspešnosti, večjemu zadovoljstvu zaposlenih, večji angažiranosti in boljšemu timskemu sodelovanju (Theboom, Beersma, & Van Vianen, 2014).

## GROW model

Eden najbolj znanih in široko uporabljenih modelov coachinga je GROW model, ki ga je razvil John Whitmore. Model ponuja strukturiran pristop k coaching pogovorom in zagotavlja jasen okvir za proces, hkrati pa omogoča klientu, da aktivno sodeluje pri iskanju rešitev in sprejemanju odločitev.

GROW model vključuje štiri ključne faze:

### -G – Goal (Cilj):

V prvi fazi klient opredeli cilj, ki ga želi doseči. Cilj naj bo specifičen, merljiv, dosegljiv, relevanten in časovno opredeljen (SMART). Pomembno je, da cilj odraža resnične potrebe in motivacije klienta, ne pa zunanje pritiske ali pričakovanja drugih. Primer: vodja želi izboljšati komunikacijo s svojo ekipo, da bi povečal sodelovanje in motivacijo zaposlenih.



### **R – Reality (Realnost):**

V tej fazi klient analizira trenutno situacijo, prepozna ovire in viře ter ocenjuje, kako daleč je od želenega cilja. Coach spodbuja klienta k iskreni in celoviti refleksiji, pri čemer se ne osredotoča na obtoževanje ali kritiko, temveč na razumevanje dejstev in vzorov. Primer: vodja ugotovi, da komunikacija z ekipo pogosto temelji na eno–smernih navodilih. In prepozna pomanjkanje povratnih informacij.

### **O – Options (Možnosti):**

Klient skupaj s coachem raziskuje različne možnosti in strategije za doseg cilja. Coach uporablja vprašanja, ki spodbujajo ustvarjalno razmišljanje, razkrijejo alternativne pristope in omogočajo klientu, da sam razvije rešitve. Primer: vodja razmišlja o uvedbi rednih timskih sestankov, mentorstva med sodelavci in povratnih razgovorov za izboljšanje komunikacije.

### **W – Will (Volja oziroma Akcija):**

Zadnja faza se osredotoča na konkretne korake, ki jih bo klient izvedel in na določitev roka za izvedbo. Pomembno je, da klient prevzame odgovornost za lastno dejanje in spremljanje napredka. Coach spodbuja klienta k načrtovanju realističnih in izvedljivih aktivnosti. Primer: vodja se odloči, da bo naslednji teden izvedel prvi timski sestanek, določil akcijske točke in zagotovil, da bodo vsi člani ekipe prejeli priložnost za povratno informacijo.

GROW model je priljubljen zaradi svoje preprostosti, jasnosti in praktične uporabnosti. Omogoča coachu strukturirano vodenje procesa, klientu pa samostojnost, odgovornost in aktivno vključenost. Model je uporaben v različnih kontekstih – od poslovnega coachinga, kariernega razvoja do osebnega razvoja in izboljševanja medosebnih veščin (Whitmore, 2017).

Poleg osnovnih štirihi fazi lahko coach v prekal vključuje dodatne elemente, kot so ocena tveganj, preverjanje predpostavk, spremljanje napredka med srečanji ter refleksije, da se zagotovi dolgoročni učinek coaching procesa. GROW model tako ni le orodje za kratkoročne cilje, ampak tudi okvir za trajnostni razvoj kompetenc klienta.

## Model coaching procesa

Širši model coaching procesa predstavlja osnovne faze coaching sodelovanja in poudarja sistematičnost ter dinamičnost procesa. Proces je običajno razdeljen na štiri glavne stopnje, ki so GOAL (Cilj), AWARENESS (Zavedanje), ACTION (Delovanje), RESULTS (Rezultati).

**GOAL (Cilj):**

Proces se začne z natančno opredeljenim cilja, ki ga želi klient doseči. Jasnno določeni cilji pomagajo usmeriti coaching proces, usmerjajo merila za napredek in omogočajo klientu osredotočenost. Pri tem je pomembno, da cilj odraža klientove resnične potrebe in motivacijo.

**AWARENESS (Zavedanje):**

V tej fazi klient pridobi poglobljeno razumevanje trenutne situacije. Gre za refleksijo lastnih vzorcev, prepoznavanje notranjih in zunanjih ovir ter zavedanje močnih točk in virov podpore. Coach postavlja vprašanja, spodbuja samorefleksijo in analizo, ki klientu omogočajo širši pogled na problem ali priložnost. Primer: zaposleni, ki želi izboljšati svoje vodstvene sposobnosti, spozna, da pogosto deluje reaktivno in se premalo posveti individualnim potrebam članov ekipe.

**ACTION (Delovanje):**

Na podlagi spoznanj iz faze Awareness klient skupaj s coachem oblikuje strategije in konkretne akcijske korake za doseganje ciljev. Coach podpira klienta pri načrtovanju izvedljivih korakov, sprejemanju odločitev in določanju prioritete. Pomembno je, da klient prevzame odgovornost za izvedbo. Primer: zaposleni se odloči, da bo uvedel tedenske individualne pogovore s člani ekipe in izboljšal način delegiranja nalog.

**RESULTS (Rezultat):**

Zadnja faza vključuje spremljanje napredka in oceno rezultatov. Rezultati se lahko pokažejo kot doseganje ciljev, izboljšane učinkovitost, povečana samozavest ali izboljšane medosebne veščine. Coach in klient reflektirata, kaj je bilo uspešno, kje so še priložnosti za izboljšave ter kako lahko proces coaching uporabi za nadaljnji razvoj.

Model coaching procesa je dinamičen in iterativen: rezultati lahko sprožijo nove cilje ali preusmeritve, kar omogoča stalno učenje in prilagajanje. Tak strukturiran pristop omogoča sistematično podporo klientu pri razvoju njegovih potencialov, zagotavlja jasnost vloge coacha in klienta ter povečuje učinkovitost coaching procesa (Whitmore, 2017).

## Prednosti uporabe coachinga

Uporaba coachinga v praksi prinaša številne koristi tako za posameznike kot za organizacije.

**Za posameznike:**

- Povečana samozavest in samostojnost pri odločanju



- Razvoj osebnih in vodstvenih kompetenc
- Boljše sposobnost reševanja problemov in obvladovanja stresa
- Jasnejše opredelitev ciljev in strategij za doseganje le-tih

#### Ze organizacije:

- Izboljšane delovne uspešnost in produktivnost
- Boljše timsko sodelovanje in komunikacija
- Večje motivacija in zadovoljstvo zaposlenih
- Krepitev kulture učenja in razvoja

## Primeri uporabe

### Coaching vodje ekipe:

vodja reflektira svoj način vodenja, identifične izzive pri motivaciji zaposlenih in oblikuje strategije za izboljšanje učinkovitosti.

### Coaching za karierni razvoj:

posameznik, ki želi napredovati ali spremeniti karierno smer, pridobi jasnejši vpogled v svoje kompetence, razvojne možnosti in konkretne korake za doseg ciljev.

### Coaching za obvladovanje sprememb:

v obdobjih reorganizacije ali prehoda v novo vlogo coach pomaga klientu razviti strategije za prilagajanje, povečati odpornost in zmanjšati stres.

Coaching v praksi predstavlja strukturiran in ciljno usmerjen proces, ki posamezniku omogoča razvoj potencialov, pridobivanje uvidov in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Uporaba modelov, kot sta GROW in osnovni coaching proces, omogoča jasen okvir za delo, medtem ko kombinacija refleksije, supervizije in stalnega spremljanja napredka krepi kakovost coaching storitev. Rezultati so tako na ravni posameznika – večja samozavest, kompetence in samostojnost – kot tudi na ravni organizacije – večje učinkovitost, motivacija in timsko sodelovanje (Theboom, Beersma, & Van Vlienen, 2014; Whitmore, 2017).

## Kdo je torej profesionalni coach?

Profesionalni coach je strokovnjak, ki posameznikom ali skupinam pomaga razvijati njihov potencial, dosegati cilje ter izboljševati osebno in profesionalno učinkovitost. Njegovo delo temelji na strukturiranem procesu pogovora, refleksije in podpore pri raziskovanju možnosti za spremembe, pri čemer coach ne daje neposrednih nasvetov ali rešitev, temveč klientu omogoča, da sam razvije razumevanje svoje situacije in sprejme odgovorne odločitve (Beckhrova, Spence, & Drake, 2017).



V osredju coaching procesa je spodbujanje samostojnega razmišljanja, refleksije in osebnega razvoja klienta. Ključna orodja profesionalnega coacha so vprašanja, aktivno poslušanje, refleksije, ustvarjanje varnega in zaupanja vrednega prostora ter vodenje klienta skozi proces prepoznavanja ciljev, vrednot in močností. Whitmore (2017) poudarja, da coaching temelji na prepričanju, da ima vsak posameznik potencial za razvoj in sposobnost sprejemanja lastnih odločitev, coach pa ustvarja pogoje, v katerih klient ta potencial lahko prepozna in razvije. Profesionalni coach se odlikuje po visoki stopnji strokovne usposobljenosti, etični odgovornosti in refleksivni praksi. Deluje v skladu z mednarodnimi standardi, kompetenčnimi modeli in etičnimi kodeksi, ki zagotavljajo kredibilnost, kakovost in profesionalnost coaching storitev.

Ključne kompetence profesionalnega coacha vključujejo:

- Komunikacijske veščine: jasna, empatična in aktivna komunikacija, ki omogoča poglobljeno razumevanje klientovih potreb
- Aktivno poslušanje: sposobnost različno slišati klienta, prepoznati navedene misli in čustva ter interpretirati ključne informacije
- Postavljanje spodbudnih vprašanj: coach uporablja vprašanja, ki spodbujajo refleksijo, raziskovanje alternativ in samostojno odločanje
- Ustvarjanje zaupanja vrednega odnosa: varno okolje, v katerem se klient počuti podprtega, sprejetea in motiviranega za razvoj
- Etično delovanje in odgovornost: upoštevanje načel zaupnosti, spoštovanje klientove avtonomije ter odgovornost za kakovost coaching procesa.

Profesionalni coach torej združuje strokovno znanje, etične standarde in kompetence, ki omogočajo kakovosten, kredibilen in učinkovit proces razvoja posameznika ali skupine. S tem prispeva k trajnostnemu razvoju potencialov klientov in k izboljšanju njihove učinkovitosti v osebnem ali organizacijskem okolju.

## Zaključek

Profesionalni coach je strokovnjak, ki posameznikom ali skupinam pomaga razvijati njihov potencial, dosegati cilje ter izboljševati osebno in profesionalno učinkovitost. Pri tem uporablja strukturiran proces, ki temelji na partnerstvu, zaupanju in refleksiji.

Ključna značilnost profesionalnega coachinga je, da coach ne ponuja neposrednih rešitev ali nasvetov, temveč klienta spodbuja k razmišljanju, raziskovanju lastnih močností in prevzemanju odgovornosti za lastne odločitve. Coaching proces temelji na prepričanju, da ima vsak posameznik sposobnost razvoja in iskanje rešitev, če ima na voljo ustrezno podporno okolje (Whitmore, 2017).



Profesionalni coach zato uporablja različne komunikacijske in refleksivne tehnike, kot so aktivno poslušanje, postavljanje odprtih vprašanj, povzemanje in spodbujanje refleksije. S tem klientu pomaga razviti večjo samorefleksijo, boljše razumevanje lastnih ciljev ter večjo osebnostno odgovornost za sprejete odločitve (Whitworth et al., 2016).

Poleg strokovnega znanja mora profesionalni coach razvijati tudi visoko stopnjo osebne zrelosti, empatije in etične odgovornosti. Coaching proces pogosto vključuje delo z občutljivimi temami, kot so osebni cilji, karierne dileme ali organizacijski konflikti, zato mora coach delovati profesionalno in odgovorno.

Grant (2017) poudarja, da je sodobni coaching vedno bolj povezan z znanstvenimi raziskavami s področja psihologije, organizacijskega vedenja in izobraževanja odraslih. To pomeni, da profesionalni coach ne temelji zgolj na osebnih izkušnjah ali intuiciji, temveč uporablja tudi znanstveno podprte pristope k razvoju posameznika.

V sodobnem poslovnem okolju coaching postaja pomembno orodje za razvoj vodij, izboljšanje komunikacije in spodbujanje organizacijskega učenja. Prav zato je vloga profesionalnega coacha vedno pomembnejša tudi v organizacijah, kjer se uporablja kot metoda podpore pri razvoju zaposlenih (Znidarčič, 2016).

## Literatura / uporabljeni viri

- Baldwin, T., Brown, G., & Dale, D. (2017). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). Wiley Publishers.
- Brown, D. (2012). *Professional coaching: Paradigms shift. Where greater freedom and responsibility prove*.
- Chubbuck, D., Balderson, T., & Johnson, R. (2012). *Coaching and mentoring in practice: The complete guide to developing, coaching, and supervising*. Pfeiffer Press.
- EFCC World. (2021). *World wide profiles*. <https://www.efccworld.com>
- European Mentoring and Coaching Council. (2020). *EMCC competences framework*. <https://www.efccworld.com>
- Grant, A. M. (2017). The 20th anniversary of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching for International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(1), 47–68. <https://doi.org/10.1080/20447085.2017.1304827>
- International Coaching Federation. (2018). *ICF core competencies*. <https://www.internationalcoaching.com>
- International Coaching Federation. (2018). *Definition of coaching and professional standards*. <https://www.internationalcoaching.com>
- Jones, R. L., Harris, E. A., & Williams, E. R. (2019). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/joop.12252>
- Keefe, M. (2012). *Management in systems of people: Paradigms in organizational work*.
- Reardon, L., Palmer, G. B., & Price, T. (2012). *The psychology of coaching and mentoring*. Routledge.
- Tanaka, T., Brown, L., & Van Ypersele, A. & M. (2014). *Coaching with a purpose: A meta-analysis on the effects of workplace coaching and mentoring on organizational success*. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/17445019.2014.882749>
- Whitworth, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and mentoring (3rd ed.)*. Pfeiffer Press Publishers.
- Whitworth, L., Brown, T., & Johnson, R. (2016). *Coaching for performance: Changing cultures, transforming lives (2nd ed.)*. Pfeiffer Press Publishers.
- Znidarčič, A. (2016). *Coaching: paradigmi, metode, realiteta in raziskave*. GV Založba.

# Glasovi coachev: standardi v praksi

Maj Dobnik, Sofia Kos, Veronika Miklavec,  
Lea Serec, Luka Urban Kitek



## Uvod

Če coaching pogosto opisujemo kot prostor vprašanj, potem so v tem poglavju vprašanja dobila tudi glas. Ne več le zapisana ali zamišljena, temveč izrečena, utelešena in preizkušena v praksi profesionalnih coachev. To poglavje prinaša žive pripovedi tistih, ki coaching vsakodnevno soustvarjajo v odnosih, v organizacijah in v osebnih prelomnicah posameznikov.

Poleg klasične predstavitve standardov coachinga smo se odločili še za drugačen pristop: standarde smo postavili v dialog z izkušnjo. Vsak standard tako ne ostaja abstrakten okvir ali seznam kompetenc, temveč se razkriva skozi konkretne zgodbe, dileme, vpoglede in refleksije profesionalnih coachev. Audiopodcasti, ki so nastali v okviru projekta, omogočajo vpogled v »notranji svet« coachinga – kako coach razmišlja, kaj opazuje, kje se ustavi in kako sprejema odločitve v procesu. V tem poglavju smo jih tudi zapisali.

Ta pristop odpira pomembno dimenzijo učenja: poslušanje kot izkušnjo. Bralcem smo tako omogočili, da spoznavajo standarde skozi ton glasu, izbiro besed, način razmišljanja in odnos, ki ga coach vzpostavlja. Prav v tem se skriva bistvo coachinga – v subtilnosti, prisotnosti in kakovosti odnosa, ki ga ni mogoče v celoti ujeti zgolj v definicije.

Poglavje je tako povabilo k večplastnemu učenju: k poslušanju med vrsticami, k opazovanju nevidnega in k lastni refleksiji. Ob vsakem standardu se odpira prostor za vprašanje: Kako pa jaz to živim?

Poglavje ponuja celovit vpogled v bistvene dimenzije coaching prakse in bralca vabi, da sam razmisli, kaj bi ti standardi lahko pomenili v praksi, ter jih dopolni z lastnim razumevanjem in izkušnjo.



## Standard 1 – Razumevanje sebe

### Coaching kot prostor, kjer je človek slišan

Ena izmed coachinj poudarja, da je coaching zanjo vedno pomenil več kot le metodo. Privlačil jo je predvsem odnos med dvema človekoma, trenutek, ko je nekdo zares slišan – brez analiziranja, popravljanja ali usmerjanja.

V svojem delu z vodji in podjetniki je pogosto opazila zanimiv paradoks: uspešni ljudje, ki nosijo velike odgovornosti, imajo pogosto zelo malo prostora, kjer bi lahko govorili kot ljudje in ne zgolj kot nosilci funkcij. Coaching jim omogoča prav to – varen prostor, kjer lahko odložijo vloge in preprosto obstajajo kot osebe.

Največje zadovoljstvo ji še danes prinaša trenutek, ko klient sam pride do pomembnega uvida. Coach v tem procesu ni tisti, ki rešuje probleme, temveč tisti, ki drži okvir, znotraj katerega klient sam oblikuje svojo pot.

### Osebna izkušnja kot pot do coachinga

Druga coachinja opisuje, da je v coaching vstopila po zelo osebni življenjski izkušnji, ki jo je spodbudila k razmisleku o smislu in poslanstvu. Takšne izkušnje pogosto človeka pripeljejo do vprašanj o tem, kaj želi prispevati svetu in kako lahko podpira druge na njihovi poti razvoja.

Coaching je zanjo postal prostor, kjer se človek lahko ustavi, pogleda vase in začne zavestno izbirati svojo pot. Prav ta proces odkrivanja notranjih potencialov jo pri delu še vedno navdihuje.

### Od »delati coaching« k »biti coach«

Na začetku kariere se mnogi coachi osredotočajo predvsem na tehnike, metode in pravilna vprašanja. Tudi ena izmed coachinj priznava, da je bila sprva zelo usmerjena v to, da bi obvladala modele in postopke. Sčasoma pa pride pomemben premik: od izvajanja metod k raziskovanju sebe. Coach začne spoznavati:

- svoje vrednote
- svoje čustvene odzive
- osebne meje
- lastne vzorce vedenja

Tako coaching postopoma postane del identitete.

Druga coachinja opisuje podobno pot. Na začetku je želela biti coach, ki ima odgovore na vsa vprašanja. Z leti pa je spoznala, da je bistvo coachinga predvsem prisotnost – sposobnost opazovanja, refleksije in zavedanja lastnih notranjih procesov.

### Ko se coacha dotakne klientova zgodba

Vsakega coacha se klientove zgodbe kdaj osebno dotaknejo. To ni problem – problem nastane, če coach teh odzivov ne prepozna. Ključno vprašanje ni, ali se nas klientova zgodba dotakne, ampak kaj z njo naredimo.



Prvi korak je zavedanje:

- Kaj se dogaja v meni?
- Je to moj vzorec ali klientova tema?
- Reagiram kot coach ali kot človek, ki želi rešiti situacijo?

Ena izmed coachinj poudarja, da je pomembno, da coach svojih osebnih vsebin ne prenaša v coaching proces. Zato so nujni refleksija, supervizija in stalno osebno delo.

### **Past »reševalca«**

Mnogi, ki delajo z ljudmi, imajo močno razvito potrebo pomagati. Ta lastnost je lahko dragocena, lahko pa postane tudi past. Coachinja opisuje, da je bil njen pomemben razvoj prav v tem, da se je naučila ne reševati klienta.

Ko začuti impulz, da bi dala nasvet ali ponudila rešitev, se ustavi.

Namesto interpretacije postavi vprašanje. Namesto odgovora ponudi prostor.

Coach vodi proces, klient pa prinaša vsebino in sprejema odločitve.

### **Ko pride do konflikta vrednot**

Včasih se zgodi, da coacheve osebne vrednote niso usklajene s klientovimi. To se lahko zgodi na primer pri vodjih, ki sprejemajo zelo pragmatične poslovne odločitve. V takšnih trenutkih je ključna profesionalna drža:

- coach ni tam, da sodi
- coach raziskuje skupaj s klientom
- coach ohranja klientovo avtonomijo

Ena izmed coachinj poudarja, da ji pri tem pomaga tudi redno vračanje k etičnemu kodeksu coachinga.

### **Čustva kot del coaching procesa**

Ko klient odpre težke ali čustvene teme, coach ne poskuša čustev racionalizirati ali hitro rešiti situacije. Namesto tega:

- upočasni tempo
- ohranja prisotnost
- dopušča tišino
- omogoča varen prostor

Druga coachinja poudarja, da so čustva temeljni del človekovega doživljanja.

Če klient lahko ostane z njimi v varnem prostoru, je to že samo po sebi pomemben premik. Seveda pa mora coach prepoznati tudi trenutek, ko klient potrebuje drugo obliko podpore, na primer terapevtsko pomoč.



### Ne prevzemati klientove odgovornosti

Ena najbolj subtilnih meja v coachingu je meja med podporo in prevzemanjem odgovornosti. Coach lahko hitro začuti, kaj bi bilo za klienta dobro – vendar to še ne pomeni, da mora to tudi povedati. Če coach prevzame preveč odgovornosti:

- klient izgubi občutek avtorstva
- proces postane odvisen od coacha
- klientova avtonomija se zmanjša

Zato coach pogosto vrača vprašanje klientu:

- »Kaj pa vi mislite?«

### Coaching kot proces osebne rasti

Razvoj coacha se nikoli ne konča. Ena izmed coachinj poudarja pomen skrbi za notranje ravnovesje – skozi telesne prakse, stik z naravo in redno refleksijo. Druga izpostavlja, da so jo najbolj oblikovale kompleksne situacije s klienti – tiste, ki zahtevajo etično stabilnost, potrpežljivost in zrelost. Vsak coaching proces je hkrati tudi priložnost za učenje coacha.

Kot poudari eden izmed sogovornikov:

- »Največji paradoks coachinga je, da delamo z drugimi, a ves čas srečujemo sebe.«

### Coaching se začne z iskreno refleksijo

Certifikati, modeli in metode so pomembni, vendar sami po sebi niso dovolj. Če coach nima poguma pogledati vase in delati z lastnimi notranjimi procesi, bo vedno deloval avtomatično.

Zato je temelj coachinga prav stalno delo na sebi. Ko coach raste kot človek, lahko raste tudi kot coach. In prav v tem je tudi lepota tega poklica: rast coacha in rast klienta se dogajata hkrati.

## Standard 2 – Zavezanost samorazvoju

### Coaching kot pot raziskovanja sebe

Eden od coachev opisuje, da ga je v coaching pritegnila predvsem želja po učenju in raziskovanju sebe. Sprva je coaching videl kot nekaj zanimivega in privlačnega, skoraj kot novo profesionalno identiteto. Sčasoma pa je ugotovil, da coaching ni zgolj naziv ali metoda, ampak proces osebnega raziskovanja, ki človeka postopoma vodi v globlje razumevanje sebe.

Druga coachinja opisuje, da je bil njen vstop v coaching precej nepričakovan, začel se je skoraj iz radovednosti. Toda prav ta proces ji je odprl nov pogled na komunikacijo, poslušanje in prisotnost. Skozi trening je začela spoznavati, kako pogosto ljudje v resnici ne poslušamo drug drugega in kako pomembna je sposobnost resnične prisotnosti v odnosu.



### Coaching kot pot raziskovanja sebe

Eden od coachev opisuje, da ga je v coaching pritegnila predvsem želja po učenju in raziskovanju sebe. Sprva je coaching videl kot nekaj zanimivega in privlačnega, skoraj kot novo profesionalno identiteto. Sčasoma pa je ugotovil, da coaching ni zgolj naziv ali metoda, ampak proces osebnega raziskovanja, ki človeka postopoma vodi v globlje razumevanje sebe.

Druga coachinja opisuje, da je bil njen vstop v coaching precej nepričakovan, začel se je skoraj iz radovednosti. Toda prav ta proces ji je odprl nov pogled na komunikacijo, poslušanje in prisotnost. Skozi trening je začela spoznavati, kako pogosto ljudje v resnici ne poslušamo drug drugega in kako pomembna je sposobnost resnične prisotnosti v odnosu.

### Coaching kot vseživljenjsko učenje

Profesionalni coach ostaja vseživljenjski učenec. To pomeni, da razvoj ni enkratni projekt, temveč stalna praksa. Eden od sogovornikov poudarja, da ga učenje spremlja že od začetka njegove poti v coachingu. Redno se udeležuje različnih izobraževanj – tudi takšnih, ki niso neposredno povezana s coachingom – saj vsako novo znanje prinaša nove perspektive. Coaching kompetence namreč niso zgolj tehnična znanja. Gre za širši razvoj:

- razumevanje ljudi
- razumevanje odnosov
- razumevanje lastnih odzivov
- širjenje osebne perspektive

Vsako novo izobraževanje tako postane priložnost za poglobljanje profesionalne prakse.

### Razvoj coacha je načrtovan proces

Coachinja poudarja, da profesionalni razvoj coacha ne sme biti naključen, temveč mora biti zavesten in strukturiran proces. Ko posameznik zaključi osnovno izobraževanje za coacha, se pot šele začne. Če coach ne preverja svoje prakse, se lahko hitro zgodi, da v coaching proces prinese:

- lastne predpostavke
- nepredelane osebne vsebine
- projekcije ali pristranskosti

Zato profesionalna združenja močno poudarjajo pomen:

- supervizije
- refleksivne prakse
- stalnega izobraževanja



To coachu omogoča, da redno preverja svoje delo in prepozna lastne slepe pege.

### Refleksija kot ključ profesionalne rasti

Refleksija je eden najpomembnejših elementov razvoja coacha. Coachinja poudarja, da refleksija ni nekaj, kar se zgodi mimogrede v mislih.

Resnična refleksija zahteva:

- zapisovanje
- izrekanje na glas
- vizualizacijo ali simbolno izražanje

Šele ko misli zapustijo notranji monolog in dobijo obliko – v zapisu, pogovoru ali refleksiji s kolegom – lahko coach resnično prepozna svoje vzorce, pristranskosti ali razvojne priložnosti.

### Pomen supervizije

Supervizija predstavlja enega najpomembnejših prostorov profesionalnega razvoja. V superviziji coach raziskuje:

- svoje intervencije
- notranje odzive med coaching procesom
- etične dileme
- dinamiko odnosa s klientom

S pomočjo izkušenega supervizorja lahko coach razširi perspektivo in prepozna tiste elemente, ki jih sam težje vidi. Supervizija ni znak šibkosti, temveč znak profesionalne zrelosti.

### Učenje v skupnosti coachev

Pomemben vir razvoja so tudi peer skupine – manjše skupine coachev, ki se redno srečujejo in skupaj reflektirajo svojo prakso. V takšnih skupinah si udeleženci izmenjujejo vloge:

- coach
- klient
- opazovalec

Vsaka od teh perspektiv prinaša drugačno učenje. Tak prostor omogoča odprto deljenje izkušenj in ustvarja varen prostor za profesionalno rast.

### Metafora razvoja: od velikih kock do kompleksnih struktur

Eden od coachev svojo razvojno pot opisuje z zanimivo metaforo. Na začetku je imel občutek, da je coaching sestavljen iz nekaj preprostih elementov – kot velike gradbene kocke, ki jih je mogoče hitro sestaviti. Sčasoma pa je spoznal, da coaching vsebuje vedno več subtilnih elementov.



Kot bi iz velikih kock prešel na majhne, kompleksne gradnike, ki jih je neskončno veliko. Bolj kot se poglobljaš v prakso, bolj se zavedaš koliko stvari še ne veš. Ta spoznanja ne zmanjšujejo kompetenc coacha, temveč poglobljajo njegovo profesionalno zrelost.

### Etika in izbira mentorjev

Pomemben del razvoja coacha je tudi premišljena izbira učiteljev, mentorjev in supervizorjev. Coachinja opozarja, da se na trgu pojavlja veliko posameznikov, ki se predstavljajo kot coachi ali supervizorji, vendar nimajo ustreznega strokovnega ozadja. Zato je pomembno:

- preveriti akreditacije,
- preveriti strokovne standarde,
- izbirati mentorje z izkušnjami in integriteto.

Profesionalni coach mora skrbeti ne le za svoj razvoj, temveč tudi za etičnost svoje prakse.

### Razvoj razumevanja samorazvoja skozi čas

Sčasoma se tudi razumevanje samorazvoja spreminja.

Na začetku kariere mnogi coachi verjamejo, da morajo pridobiti čim več znanja in tehnik. Kasneje pa ugotovijo, da razvoj ne pomeni zgolj kopičenja metod, ampak predvsem poglobljanje lastne prisotnosti. Coach začne razvijati:

- notranjo stabilnost,
- sposobnost biti v procesu,
- nenavezanost na rezultat,
- zaupanje v klientov proces.

Takrat coaching postane manj osredotočen na »delanje« in bolj na »biti v odnosu«.

### Coaching kot proces osebne transformacije

Na poti razvoja coach pogosto sreča tudi pomembne življenjske preizkušnje. Te izkušnje – osebne, zdravstvene ali življenjske – lahko poglobijo razumevanje sebe in drugih. Takšni trenutki pogosto odprejo globlji odnos do življenja in dela z ljudmi. Coach začne bolj ceniti trenutek, odnos in proces. Razvoj coacha tako postane nenehno odkrivanje novih plasti sebe.

### Coaching kot pot brez konca

Samorazvoj v coachingu nima končne točke. Gre za proces, ki se nenehno pogloblja. Profesionalni coach se zaveda preprostega, a pomembnega spoznanja: več kot veš, bolj se zavedaš, koliko še ne veš. Prav ta odprtost do učenja omogoča, da coach ostaja radoveden, prisoten in pripravljen na rast – skupaj s klienti, ki jih spremlja na njihovi poti.



## Standard 3 – Upravljanje dogovora

### Jasnost kot temelj coaching procesa

Vsak coaching proces se začne z dogovorom. Ta dogovor ni zgolj administrativni korak ali formalnost, temveč predstavlja temelj celotnega odnosa med coachom in klientom. Prav v tem začetnem trenutku se oblikuje okvir sodelovanja, ki kasneje omogoča varno, jasno in strukturirano delo.

Ena izmed coachinj poudarja, da na začetku procesa vedno preveri, ali ima klient že kakšno izkušnjo s coachingom. Če jo ima, jo zanima predvsem, kakšna je bila ta izkušnja: kaj je klientu pomagalo, kaj mu je bilo v procesu koristno in kaj je morda pogrešal. Takšen pogovor omogoča, da coach bolje razume klientova pričakovanja in da proces prilagodi njegovim potrebam.

Če klient s coachingom še nima izkušenj, je prvi korak predvsem razjasnitev, kaj coaching sploh je. Coach pojasni, kako potekajo srečanja, kakšna je njegova vloga in kakšna je vloga klienta. Pomembno je tudi pojasniti, česa coaching ne vključuje – na primer svetovanja, podajanja rešitev ali terapevtskega dela. S tem se že na začetku ustvarijo realna pričakovanja. Klient razume, da coaching ni prostor, kjer bo dobil hitre odgovore, temveč prostor, kjer bo skozi vprašanja, refleksijo in raziskovanje postopoma oblikoval lastne uvide in odločitve.

### Postavljanje jasnega okvirja sodelovanja

Jasen okvir sodelovanja omogoča, da se coaching srečanja osredotočajo na razvoj in raziskovanje, ne pa na organizacijske ali logistične dileme. Coachinja poudarja, da prvo srečanje pogosto v veliki meri posveti prav oblikovanju tega okvirja. V njem se dotaknejo več pomembnih vidikov sodelovanja. Med njimi so predvsem:

- zaupnost pogovora
- način in pogostost srečanj
- trajanje procesa
- odgovornost obeh strani

### Coaching kot pot brez konca

Dogovor je pogosto zapisan tudi v pisni obliki. V takšnem dokumentu so opredeljeni osnovni cilji procesa, način komunikacije in pravila sodelovanja. Pisni dogovor ni namenjen formalnosti, temveč predvsem jasnosti. Ko so pravila sodelovanja jasno določena, lahko oba udeleženca vstopita v proces z večjo sproščenostjo. Klient ve, kaj lahko pričakuje, coach pa lahko energijo usmeri v podporo klientovemu razvoju.

### Razmejevanje različnih vlog

Pri delu z ljudmi se coach pogosto znajde v različnih vlogah.



To je še posebej vidno v okoljih, kjer se coaching prepleta z drugimi oblikami podpore, na primer z mentorstvom, izobraževanjem ali svetovanjem. Eden izmed sogovornikov opisuje, da pri mentoriranju študentov jasno ločuje tri različne vloge. Prva je vloga mentorja, ki podaja strokovne usmeritve in deli izkušnje. Druga je vloga coacha, ki spodbuja razmišljanje predvsem z vprašanji. Tretja pa je vloga pedagoga, kadar razlaga določene teoretične koncepte. Takšna razmejitev je pomembna predvsem zato, ker omogoča jasnost v procesu. Klient ali študent tako razume, kaj se v posameznem trenutku dogaja. Ko coach postavlja vprašanja in spodbuja refleksijo, deluje v coaching načinu. Če pa poda strokovni nasvet ali razlago, to tudi jasno poimenuje kot drugačen pristop. Ta transparentnost ohranja integriteto coaching procesa.

### Spoštovanje dogovorov kot izraz profesionalnosti

Dogovor ima vrednost le, če ga obe strani tudi spoštujeta. Zato coach skozi proces skrbi za doslednost in jasnost pri organizacijskih vidikih sodelovanja. Coachinja poudarja, da je skozi leta prakse postala posebej pozorna na logistične elemente sodelovanja. Med njimi so na primer:

- pravočasno prihajanje na srečanja,
- spoštovanje dogovorjenih terminov,
- odgovorno ravnanje z odpovedmi.

Da bi proces ohranil stabilnost, je uvedla tudi pravilo, da se srečanje zaračuna, če odpoved ni sporočena dovolj zgodaj. Takšna praksa ni namenjena kaznovanju, temveč predvsem vzpostavljanju spoštovanja do časa in procesa. Zanimivo je, da izzivi pri spoštovanju dogovorov niso omejeni le na mlajše ali manj izkušene ljudi. Pogosto se pojavijo tudi pri zelo uspešnih posameznikih na vodstvenih položajih, katerih delovni ritem je zelo intenziven. Prav zato je jasen okvir sodelovanja še toliko pomembnejši.

### Gradnja zaupanja v odnosu

Zaupanje je eden ključnih elementov coaching odnosa. Brez njega klient težko odpre pomembne teme ali raziskuje svoje notranje procese. Coachinja poudarja, da se zaupanje začne graditi že na prvem srečanju. Pomembno je, da si takrat vzamejo čas za spoznavanje in razumevanje konteksta.

Klient predstavi svoje okolje, izzive in pričakovanja, coach pa lahko deli tudi nekaj svoje profesionalne poti in načina dela. Takšna izmenjava pomaga ustvariti bolj človeški in odprt odnos. Včasih pri tem odkrijejo tudi skupne točke – podobne izkušnje, interese ali vrednote. Takšne povezave pogosto pomagajo ustvariti občutek bližine in varnosti.

Seveda pa se včasih zgodi tudi drugače. V redkih primerih coach že po prvem ali drugem srečanju začuti, da sodelovanje ne bo optimalno.



Takrat je profesionalno, da klientu predlaga drugega coacha. Kot poudarja ena izmed coachinj:

»V coachingu je pomembna tudi kemija. Če je ni, je bolje to priznati na začetku.«

### Zaupnost kot temelj varnega prostora

Zaupnost je eden najpomembnejših principov coaching prakse. Klient mora vedeti, da vsebine, ki jih deli v procesu, ostajajo znotraj coaching odnosa. Ta občutek varnosti omogoča iskrenost in odprtost. Klient lahko govori tudi o temah, ki jih drugje težje izrazi – o dvomih, strahovih, napakah ali notranjih konfliktih.

V organizacijskih okoljih pa se v proces pogosto vključuje tudi tretja stran, na primer naročnik ali vodstvo organizacije. V takšnih primerih je še posebej pomembno, da se na začetku jasno dogovorijo, katere informacije ostanejo zaupne in katere lahko delijo v širšem kontekstu. Takšna transparentnost ohranja zaupanje klienta in hkrati spoštuje pričakovanja organizacije.

### Coach kot moderator procesa

Pomemben del začetnega dogovora je tudi razjasnitev vlog v procesu. Coachinja poudarja, da klientom vedno jasno pove, da coach ne ponuja rešitev in ne sprejema odločitev namesto klienta. Njegova vloga je predvsem ustvarjati prostor za raziskovanje. Coach tako:

- postavlja vprašanja
- spodbuja refleksijo
- pomaga širiti perspektivo
- moderira proces razmišljanja

Klient pa je tisti, ki prinaša vsebino, sprejema odločitve in izvaja spremembe v svojem življenju ali delu. Takšna razmejitev spodbuja občutek lastništva nad procesom in krepi klientovo odgovornost za lastni razvoj.

### Oblikovanje ciljev

Včasih klient na coaching pride z zelo jasno opredeljenim ciljem. Pogosto pa je začetna tema precej širša in manj konkretna. V organizacijskih okoljih se cilji pogosto oblikujejo šele v procesu. Klient lahko na primer pride z željo po izboljšanju vodenja, komunikacije ali določene kompetence. Naloga coacha je, da skozi vprašanja pomaga raziskati, kaj se za temi besedami v resnici skriva. Pri tem je lahko zelo koristno tudi vprašanje:

»Česa v tej situaciji ne želite več?«

Takšno vprašanje pogosto pomaga razjasniti izhodišče in omogoči bolj konkretno oblikovanje ciljev.



## Realistična pričakovanja in tempo spremembe

Pomemben del upravljanja dogovora je tudi oblikovanje realističnih pričakovanj. Eden izmed sogovornikov poudarja, da ljudje pogosto na začetku procesa postavljajo zelo ambiciozne cilje. Navdušenje nad spremembo lahko ustvari občutek, da bo transformacija hitra in enostavna. V resnici pa večina sprememb zahteva čas, potrpežljivost in postopne korake.

Coach zato klientu pomaga preveriti:

- njegove trenutne obremenitve
- realne možnosti za spremembo
- tempo, ki ga lahko dolgoročno vzdržuje

Takšen pristop preprečuje preobremenjenost in povečuje verjetnost trajnostnih sprememb.

## Prevzemanje odgovornosti za proces

Coaching temelji na klientovi odgovornosti. Coach lahko odpira vprašanja, spodbuja razmišljanje in podpira proces, vendar ne more narediti sprememb namesto klienta. Zato coach skozi proces redno preverja, ali so cilji še vedno relevantni in kaj klient naredi med posameznimi srečanji. Včasih uporabi tudi bolj provokativna vprašanja, ki klientu pomagajo razmisliti o posledicah njegovih odločitev.

Na primer:

Kaj se bo zgodilo, če ta cilj dosežete?

Kaj pa, če ga ne dosežete?

Takšna vprašanja pomagajo klientu poglobiti razumevanje lastne motivacije in odgovornosti.

## Podpora v trenutkih padca motivacije

Vsak razvojni proces vključuje tudi obdobja, ko motivacija pade. Takšni trenutki so povsem naravni. Pomembno pa je, da coach takšne situacije prepozna in se nanje odzove pravočasno. Če klient izrazi dvom, frustracijo ali občutek stagnacije, je pogosto koristno, da se temu posvetijo takoj. Pravočasna refleksija lahko prepreči, da bi proces izgubil energijo ali se ustavil.

## Coaching kot skupno učenje

Coaching proces pogosto prinese tudi nepričakovane trenutke učenja – tako za klienta kot za coacha. Eden izmed sogovornikov se spominja sodelovanja z zelo uspešno organizacijo. Vodstvo podjetja je sprva z nekaj humorja in skepticizma sprejelo idejo, da bi jih nekdo učil vodenja. Skozi proces pa so skupaj odkrili, da se tudi zelo izkušeni voditelji lahko veliko naučijo o svojih vzorcih vodenja, komunikaciji in odnosih v organizaciji. Takšni trenutki pogosto razkrijejo bistvo coachinga: ne gre za to, kdo ima več znanja, temveč za prostor skupnega raziskovanja.



Prav v tem prostoru lahko nastanejo novi uvidi, drugačne perspektive in spremembe, ki vodijo v osebni in profesionalni razvoj.

## Standard 4 – Gradnja odnosa

### Varen prostor

Za grajenje dobrega odnosa je ena izmed prvih pomembnih stvari ustvarjanje varnega prostora. Ta temelji na jasnih okvirih in medsebojnem zaupanju. Torej morajo biti pravila coachinga razumljena in upoštevana z obeh strani klienta kot tudi coacha. Jasna struktura in pričakovanja bodo dala občutek varnosti vsem sodelujočim, ta varni prostor pa bo omogočil klientu da raziskuje tudi težje teme in doseže zelene cilje. Ne smemo pozabiti da je varni prostor in zaupanje potrebno stalno vzdrževati in negovati ne le vzpostaviti. Ob vsakem srečanju klienta in coacha se krepi varnost in zaupanje kar vodi do globljega odpiranja klienta. Psihološka varnost pomaga tudi v organizacijskem okolju ne le v coaching odnosu. V takšnem okolju se poveča angažiranost, zavetost in motivacija. Pri vsem tem je ključni del tudi avtentičnost coacha samega. Tem bolj iskren in profesionalen pristop omogoča globlji odnos. Čez celoten proces je potrebno globoko razmišljati in reflektirati dejanja.

### Pristop k čustvenim in osebnostnim dimenzijam coachinga

Če želi coach učinkovito opravljati svoje delo mora aktivno poslušati klienta in biti čuječ. Ko je coach popolnoma prisoten v pogovoru lahko opazi subtilne verbalne in neverbalne znake, ki jih klient izraža. Coach mora prav tako v ta proces vstopati brez motenj in mora biti psihološko pripravljen. Ko coach omogoči klientu varen prostor za intenzivne občutke je pomembno, da je potrpežljiv in dovoli svojemu klientu dovolj časa za razumevanje čustev. Prav tako jim mora dati vedenje, da so vse emocije legitimne. Coach mora biti empatičen do klienta, a se ne sme preveč navezati in prevzeti klientovih občutkov. Pretirana sočutnost lahko oslabi profesionalne meje. Profesionalna distanca omogoča coachu ohranjanje varnega prostora tudi v težkih trenutkih in omogoča objektivnost in učinkovitost coachinga. Zaradi družbenih prepričanj se je nekaterim klientom težko zaupati na delovnem mestu in kazati čustva. Coaching lahko pomaga sprejeti ta čustva kot del avtentičnosti in profesionalnosti. Coach pomaga klientom priznati in obvladovati svoja čustva v varnem okolju, kar vodi do boljšega počutja in uspešnejšega dela.

### Izbira klientov in delo z odporom

Uvodni pogovor predstavlja zelo pomembno fazo za preverjanje kompatibilnosti coacha in klienta, saj v njem lahko coachi ocenijo, če so klienti primerni in pripravljeni za ta proces, ter za določitev in razjasnitev pravih pričakovanj. Potencialne razlike v razmišljanju se pokažejo že v tem uvodnem pogovoru in tukaj tudi opazimo kako se razumeta coach in klient.



Spoštovanje različnih pogledov je ena izmed vrlin coachev. Če med njima ni ustrezne dinamike ali klient ni pripravljen na sodelovanje je bolje da coaching ne poteka, saj bi bilo nesmiselno in neučinkovito. Skepticizem ali odpor klientov rešujemo z odprtostjo in poudarjanjem, da lahko klient iz postopka izstopi na kateri koli točki. Mnogo klientom je potrebno na začetku razložiti razliko med coachingom in psihoterapijo, saj mnogi niso seznanjeni in s tem preprečujemo presenečenja med samim procesom. Obe strani morata vstopati v odnos prostovoljno in iskreno.

### **Samorefleksija in supervizija**

Za kakovostno coaching prakso je pomembna samorefleksija in supervizija. Omogoča nam zavedanje lastnih predsodkov in slepih peg. Vsak coach ima nezavedne predsodke in ti lahko močno vplivajo na delo. Redne supervizije nam pomagajo odkriti in analizirati te težave. Poleg supervizij pa lahko pomagajo tudi intervizije, saj predstavljajo prostor za skupno refleksijo in izboljšanje prakse. Vse to je ključ do osebne in strokovne rasti.

### **Zaključevanje procesa**

Zaključek coaching procesa mora biti spoštljiv in prilagojen klientovim potrebam. Služi kot refleksija, na kateri coach naredi povzetek, preveri občutke in dogovori nadaljnje korake. Odnos med coachem in klientom ostane tudi po koncu srečanj. Saj nastane dolgoročen odnos in coach nosi odgovornost ohranjanja integritete in spoštovanja tudi izven formalnega procesa. Takšen zaključek omogoča klientu uporabljanje novih znanj ter daje občutek napredka in samostojnosti.

### **Spoštovanje in profesionalnost**

Temelj učinkovitega dela je spoštovanje in profesionalne meje. Coach mora spoštovati klientovo mnenje in ga pri tem ne sme vrednotiti. Pri tem se prav tako ne sme ozirati na svoje osebno mnenje. Klient se mora počutiti slišane in ne kot da ga obsojajo, če coach deli svoje poglede morajo biti izrečeni kot podpora in ne pritisk. Ta pristop ohranja varnost in odprto komunikacijo. Coach se prav tako ne sme preveč navezati na klienta in mora ostati objektiven in imeti profesionalno distanco. Jasna meja med tem je ključna za trajnost coaching odnosa. Včasih coach namerno sproži napetost med njim in klientom za premik iz cone udobja. To stori za osebno rast klienta. Vse interakcije v coaching procesu stojijo na medosebnem spoštovanju. Brez spoštovanja coaching ne more biti učinkovit proces, saj spoštovanje ljudi in odnosov vodi k boljšim rezultatom in delovnem okolju.



## Standard 5 – Omogočanje vpogleda in učenja

### Coaching kot prostor za učenje

Coaching ni zgolj nabor tehnik ali strukturiranih modelov vprašanj.

Je proces, v katerem coach deluje kot instrument spremembe – s svojo prisotnostjo, pozornostjo, refleksijo in sposobnostjo ustvarjanja prostora za razmišljanje. Profesionalni standardi coachinga zato poudarjajo pomen stalnega učenja in refleksije na več ravneh: v odnosu do klienta, do lastnega dela in do širšega strokovnega konteksta. Coach razvija svojo prakso skozi supervizijo, intervizijo, povratne informacije ter nenehno nadgrajevanje znanja in osebne zrelosti. V takšnem prostoru se lahko začne proces, ki presega zgolj reševanje konkretnega problema. Coaching omogoča klientu, da postopoma razvija nove uvide, drugačne načine razmišljanja in bolj zavestne odločitve.

### Moč opolnomočenja

Eden izmed ključnih ciljev coachinga je opolnomočenje klienta. Coach ne ponuja rešitev, temveč ustvarja pogoje, v katerih lahko posameznik sam odkrije lastne vire, možnosti in smeri delovanja. Ko klient začne zaznavati, da ima vpliv na lastne odločitve in ravnanja, se pogosto pojavi nova energija za spremembo. Ta proces se lahko začne zelo subtilno – s spremembo v načinu razmišljanja, z drugačnim pogledom na situacijo ali z novo idejo, ki se pojavi med pogovorom. Naloga coacha je, da takšne premike zazna in jih reflektira. Lahko jih poimenuje, poudari ali preprosto povabi klienta, da jih razišče bolj poglobljeno. S tem pomaga, da klient začne zavedno prepoznavati lastni proces učenja. Učenje v coachingu zato ni enosmeren proces prenosa znanja, temveč dvosmerni proces raziskovanja, refleksije in ustvarjanja novih pomenov.

### Ustvarjanje prostora za vpoglede

Eden najpomembnejših vidikov coachinga je ustvarjanje prostora, v katerem se lahko pojavijo novi vpogledi. To pogosto zahteva upočasnitev. V sodobnem delovnem in organizacijskem okolju smo navajeni hitrih rešitev, takojšnjih odgovorov in stalne aktivnosti. Coaching pa pogosto deluje ravno v nasprotni smeri – s prostorom za premor, razmislek in refleksijo. Ko coach upočasni proces in se osredotoči na poslušanje, se lahko odpre prostor za drugačna vprašanja in nove perspektive. V takšnem prostoru klient pogosto začne raziskovati svoje misli na bolj poglobljen način.

Zanimivo je, da se z več izkušnjami coacha spremeni tudi njegov odnos do vpogledov. Na začetku jih coach pogosto pričakuje ali celo »išče«. Sčasoma pa se razvije drugačen pristop: coach preprosto ostaja prisoten in omogoča prostor, v katerem se vpogledi lahko pojavijo spontano. Ta premik od nadzora k zaupanju procesu je pogosto eden pomembnih razvojnih korakov v profesionalni rasti coacha.



### Radovedno raziskovanje perspektiv

Pomemben način spodbujanja učenja je raziskovanje situacij iz različnih perspektiv. Coach lahko klienta povabi, da razširi svoje razmišljanje z vprašanji, ki odpirajo nove možnosti. Preprosta vprašanja, kot so »Kaj še?«, »Kako bi lahko pogledali na to drugače?« ali »Katera perspektiva še ni bila raziskana?«, lahko spodbudijo nadaljnje razmišljanje. Včasih coach klienta povabi tudi k zapisovanju idej ali misli. Pisanje lahko pomaga organizirati razmišljanje in ustvariti večjo jasnost. Pri tem ni nujno, da coach postavlja veliko vprašanj. Pogosto se izkaže, da manj vprašanj omogoča več prostora za razmišljanje. Tišina med vprašanji lahko klientu omogoči, da poglobi svoje razumevanje situacije.

### Partnerski odnos in etična drža

Coaching temelji na partnerskem odnosu med coachom in klientom. Oba sta enakovredna sogovornika v procesu raziskovanja. Kljub temu pa coach ohranja strokovno odgovornost in etično držo. Ta vključuje jasno zavedanje meja coachinga ter spoštovanje psihološke varnosti klienta. Ena od pomembnih nalog coacha je tudi refleksija lastnih motivov. Ko coach zazna določen vzorec v klientovem razmišljanju ali vedenju, je pomembno, da se najprej vpraša, zakaj želi na to opozoriti. Je to v korist klienta ali izhaja iz lastne potrebe po intervenciji? Takšna samorefleksija pomaga ohranjati profesionalno integriteto in preprečuje, da bi coach posegal v proces na način, ki bi omejeval klientovo avtonomijo.

### Delo z vzorci razmišljanja

V coachingu se pogosto pojavijo vzorci razmišljanja ali vedenja, ki vplivajo na klientove odločitve. Namesto da bi coach te vzorce poskušal »zlomiti«, lahko klienta povabi, da jih opazuje z določene distance. Ko posameznik pogleda vzorec od zunaj, ga lahko začne razumeti drugače. V takšnih situacijah je pomembna tudi psihološka varnost v odnosu med coachom in klientom. Šele ko je ta dovolj visoka, lahko coach včasih uporabi tudi bolj neposredno konfrontacijo – na način, ki spodbuja refleksijo, ne pa obrambe. Pri tem ima pomembno vlogo tudi kontekst coachinga. Če je cilj procesa povezan z delovno učinkovitostjo ali razvojem veščin, coach ostaja osredotočen na te cilje. Globlja psihološka vprašanja pa lahko v določenih primerih presegajo okvir coachinga.

### Moč tišine

Tišina je eno najmočnejših orodij v coachingu. Čeprav jo v vsakdanjih pogovorih pogosto dojemamo kot nelagodje, ima v coachingu poseben pomen. Tišina omogoča, da klient reorganizira svoje misli, poveže ideje in pride do novih vpogledov. Za coacha je pomembno, da se nauči biti udoben s tišino. To pogosto pride z izkušnjami in z refleksijo lastne prakse. Ko coach v tišini ostane prisoten in radoveden, klient pogosto začuti prostor za nadaljnje raziskovanje. Včasih prav tišina omogoči, da se pojavi misel ali spoznanje, ki bi sicer ostalo neizrečeno.



### Učenje skozi akcijo

Uvid sam po sebi še ne pomeni spremembe. Zato coaching pogosto vključuje tudi prenos spoznanj v prakso. Coach lahko klienta povabi, da razmisli, kako bo novo spoznanje uporabil v vsakdanjih situacijah. Pogosto se oblikujejo konkretni akcijski načrti ali eksperimenti, s katerimi klient preizkusi nove načine delovanja. Pri tem je pomembno, da so koraki realni in izvedljivi. Coach lahko klienta spodbuja, da razširi svoje možnosti, razmisli o morebitnih ovirah ter pripravi načrt, ki ga lahko dejansko uresniči. Takšen pristop omogoča, da coaching postane proces učenja skozi izkušnjo.

### Učenje med srečanji

Pomemben del coachinga se pogosto zgodi med posameznimi srečanji. Klient lahko opazuje svoje vedenje v realnih situacijah, eksperimentira z novimi pristopi ali reflektira dogodke iz vsakdanjega življenja. Coach lahko predlaga tudi manjše naloge, kot so zapisovanje opažanj, refleksija ali preizkušanje določenih veščin. Pomembno je, da takšne aktivnosti niso preobsežne. Ena ali dve nalogi med srečanji pogosto zadoščata, da klient ostane osredotočen in motiviran.

### Razvoj coacha

Standard omogočanja vpogleda in učenja se ne nanaša le na klienta, temveč tudi na coacha samega. Profesionalni coach stalno razvija svojo prakso. To vključuje redno supervizijo, refleksijo lastnega dela in učenje novih pristopov. Sodobne humanistične znanosti vse bolj poudarjajo interdisciplinarnost. Coach lahko zato veliko pridobi z raziskovanjem različnih področij – psihologije, organizacijskih ved, pedagogike ali komunikacije. Pomembno pa je tudi, da pridobljeno znanje ne ostane le teoretično. Coach ga preizkuša v praksi, prilagaja svojemu slogu in ga postopoma integrira v svoje delo.

### Coaching kot proces rasti

Na koncu je coaching predvsem proces razvoja. Včasih se spremembe pokažejo v konkretnih dejanjih ali rezultatih. Drugič pa so bolj subtilne – na primer v večji samozavednosti, drugačnem razumevanju sebe ali v sposobnosti opazovanja lastnih vzorcev. Za nekatere posameznike je lahko že to, da prvič jasno izrazijo določeno misel ali občutek, velik korak v procesu učenja. Coach v tem procesu deluje kot spremljevalec in facilitator spremembe. Njegova naloga ni, da ima vse odgovore, temveč da ustvarja prostor, v katerem se lahko učenje in razvoj zgodita.



## Standard 6 – Usmerjenost k izidom in rezultatom

### Pomen profesionalnih standardov pri doseganju rezultatov

Glavni poudarek pri delu profesionalnega coacha je na spoštovanju standardov, ki presegajo zgolj uporabo tehnik in obvladovanje modelov. Coach v procesu namreč sam postane glavni instrument dela. To od njega zahteva zavezanost k redni refleksiji, obiskovanju supervizijskih srečanj in odprtosti za povratne informacije. Coacha tekom podkasta razmišljata o profesionalnih standardih ter poudarjata, da kakovosten coaching podpira klienta pri doseganju zastavljenih rezultatov, ne da bi ga pri tem pripeljal do izgorelosti ali nekonstruktivnega vedenja. Dodajata tudi, da takšen strokovni pristop gradi globoko zaupanje, spodbuja prevzemanje odgovornosti in v okolju ustvarja kulturo resničnega sodelovanja.

### Neposredni nasveti in samostojnost klienta

Pri delu s klienti se coach, še posebej ob podpori dolgoletnih izkušenj in psihološkega znanja, pogosto znajde v skušnjavi, da bi ponudil neposreden nasvet. Kljub temu je ključna drža coacha ta, da se ustavi in klientu raje omogoči samostojnost pri iskanju lastnih rešitev. Izmenjava idej ali rešitev lahko v procesu poteka, vendar vedno brez obveznosti – klient je tisti, ki sam izbere, kaj mu v dani situaciji zares koristi. Temelj uspešnega in transformativnega coachinga je dejansko brezpogojno zaupanje v vire, ki jih klient že nosi v sebi, kar pa morajo coachi vedno upoštevati.

### Pomen strokovnega znanja, priprave in etičnih mej

Profesionalnost se začne že pred samim srečanjem. Temeljita priprava na coaching razgovor, ki vključuje podrobnejše spoznavanje okolja in potreb strank, pokaže profesionalnost in bistveno izboljša coachevo razumevanje konteksta. Obenem pa se mora coach zavedati svojih osebnih pristranosti in nenehno vlagati v lastno rast. V situacijah, ko coach morda nima ustreznih izkušenj s specifičnimi izzivi, s katerimi se sooča klient, se pokaže njegova etična zrelost in integriteta. Etika v coachingu narekuje, da je absolutna prioriteta dobrobit klienta, kar včasih zahteva preusmeritev k drugemu strokovnjaku. To je lahko za nekatere coache težko, vendar je nujno, tako za klientovo kot coachevo rast.

### Prilagodljivost ciljev in refleksija

Cilji, ki si jih klient zastavi na začetku, niso statični in se lahko tekom procesa spreminjajo, zato mora coaching ostati dinamičen in prilagodljiv. V ta proces je izjemno pomembno vključiti več prostora za klientovo lastno refleksijo (angl. holding space), skozi katero lahko sam zazna svoj napredek in notranje spremembe. Coach mora biti prilagodljiv tudi v zaključevanju coaching procesa.



Konec odnosa mora biti skrbno in profesionalno načrtovan, s poudarkom na ohranjanju zaupanja in možnosti ponovnega vzpostavljanja odnosa v prihodnosti. S tem se ohrani motivacija klienta in se mu omogoči nadaljnje samostojno napredovanje. Ključno je tudi ozaveščanje doseženih ciljev in to, da se klient zaveda svojega napredka, ki pa se naj ne bi končal skupaj s coaching procesom. Proslavljanje krepi notranjo motivacijo ter ustvarja globoke, trajne izkušnje.

## Standard 7 – Uporaba modelov in tehnik

Coaching je postal pomembna metoda podpore na osebni in profesionalni ravni posameznikove rasti. Učinkovito delovanje temelji na kombinaciji strukturiranih metod, psiholoških modelov ter sposobnosti coacha samega, da se prilagodi potrebam klienta.

### Vloga modelov in tehnik

Modelov in tehnik se coachi poslužujejo za različne stvari. Modeli coachem služijo kot miselni okvirji, ki pomagajo razumeti klientovo razmišljanje in prepoznati vzorce vedenja. Tehnike pa predstavljajo konkretne postopke oziroma korake za izvajanje sprememb. Lahko bi rekli, da so orodja za aktivno delo in usmerjanje pogovora. Coach največkrat že pred samim pogovorom pripravi tehnike ampak jih uporablja glede na vsebino pogovora in kjer bodo bile za klienta najučinkovitejše. Učenje modelov in tehnik je sprva zelo strukturirano z izkušnjami pa to postane bolj intuitivno. Če želimo izboljšati uporabo teh orodij to naredimo z refleksijo coaching pogovorov.

### Prisotnost in prilagodljivost

Eden izmed ključnih elementov coachinga je prisotnost. Ta coachu omogoča globlje razumevanje klientovih potreb in zaznavanje subtilnih znakov kot je na primer neverbalna komunikacija. Strogo sledenje modelom lahko vodi do izgube stika s potrebami klienta in slabo vpliva na sproščenost in samo globino pogovora. Zato je prilagodljivost ključnega pomena. Coach je sposoben prepoznati, ko njegov klient potrebuje več strukture in je ujet v ponavljajočo se situacijo, lahko coach uvede nov model ali tehniko, ki pomaga ustvariti premik in doseganje prebojev. Nivo in količina strukturiranja se razlikuje od klienta do klienta za kar se mora biti coach pripravljen prilagajati.

### Osebna rast in refleksija

Coachi se nenehno učijo, poslužujejo refleksije in samorefleksije. To jim omogoča globlje razumevanje dogajanja v procesu ter izboljšanje uporabe tehnik. Pomembno je tudi prepoznavanje lastnih pomanjkljivosti in pridobivanje zunanjega pogleda na svoje delo. To je proces vseživljenjskega učenja. Vse neposredno vpliva na kakovost dela.



Konec odnosa mora biti skrbno in profesionalno načrtovan, s poudarkom na ohranjanju zaupanja in možnosti ponovnega vzpostavljanja odnosa v prihodnosti. S tem se ohrani motivacija klienta in se mu omogoči nadaljnje samostojno napredovanje. Ključno je tudi ozaveščanje doseženih ciljev in to, da se klient zaveda svojega napredka, ki pa se naj ne bi končal skupaj s coaching procesom. Proslavljanje krepi notranjo motivacijo ter ustvarja globoke, trajne izkušnje.

## Standard 8 – Evalvacija

### Refleksija coacha

Coach je kot neposredni izvajalec coaching prakse tisti, ki mora regulirati potek coaching procesa. Čeprav za rezultate in potek procesa prevzema odgovornost tudi coachee, je dejstvo, da je strokovnjak v tem dvosmernem odnosu seveda coach. Iz tega razloga se evalvacija prične pri coachu samem. Coacha sta med intervjujem recimo zelo pogosto poudarjala, da je nujno aktivno in zavestno razmišljati o celotnem coaching procesu tudi, ko je coach sam. To pomeni, da coach reflektira in razmišlja glede coacheeja, glede dobrih in slabih plati zadnjega srečanja s klientom, itd. Intervjuvana coachinja je recimo poudarila, da reflektira po vsakem srečanju. Tako lahko rečemo, da je lastna refleksija (refleksija “pri samem sebi”) ne le proces, pač pa veščina, ki jo coach mora razvijati. Je zavesten proces, ki je intencionalen, obenem pa tudi pogojen s samozavedanjem coacha. Boljše kot ima coach samozavedanje, do po večih vsebinah bo lahko posegal in posledično bodo tudi refleksije bolj globinske in s tem uporabne. Konkretno bi naj refleksija zgledala tako, da se coach po vsakem srečanju ustavi in zavestno razmišlja o vsem, kar je bilo relevantno pri tem srečanju. Pri tem bi naj bil iskren in kritičen, obenem pa realen in naravnani k konstruktivni kritiki coaching procesa, ki je usmerjena v konkretne spremembe lastnega vedenja. Seveda je zelo uporabna tudi refleksija pred in pa med coaching procesom, saj ta coachem omogoča, da so tudi med srečanjem karseda prisebni.

### Kazalniki učinkovitosti

Druga oblika evalvacije pa je tudi povratna informacija, ki jo dobimo iz strani coacheeja. To vključuje po eni strani konkretne povratne informacije, po drugi strani pa gre tudi za uporabo raznih kazalnikov učinkovitosti coaching procesa. Priporočljivo je, da kazalnike učinkovitosti coach vzpostavi že na prvem srečanju s klientom, saj to omogoča jasne meje v odnosu in omogoči, da sta coach in coachee na isti valovni dolžini. Najbolj osnoven kazalnik učinkovitosti je v svoji osnovi cilj, s katerim pride klient h coachu. Ko je ta cilj dosežen, vemo, da je proces coachinga bil že deloma uspešen. Vendar pa kazalnikov učinkovitosti obstaja še veliko — vse od opazovanja sprememb v vedenju, povratni informaciji o zadovoljstvu klienta pa do informacij zunanjih sistemov, na primer sodelavcev ali vodij na delovnem mestu.



Sprotno preverjanje pa ni izključno sistematična in vnaprej določena stvar, pač pa se izvede velikokrat tudi spontano, ko se med srečanjem porodi priložnost. Coachi poudarjajo, da mora coach biti pri evalvaciji prilagodljiv in da “one size fits all” pristop ni ustrezen.

## Supervizija

Kot absolutno ključen del evalvacije pa coachi izpostavljajo še supervizijo, ki omogoča etično in kakovostno prakso. Gre za formalen proces, ki ga coachi začetniki pogosto dojemajo kot ocenjevanje v šoli ali pa strogo inšpekcijo vsega, kar coach dela narobe. Vrste supervizije je sicer več, vendar pa gre v osnovi za podporen in k rasti usmerjen proces. Ta proces bi naj za coacha predstavljal podporni sistem, saj mu lahko pomaga pri samoizboljšanju in mu predstavlja tudi psihološko podporo ob težkih izkušnjah. Coachinja v podkastu recimo omeni, da si “vzame supervizijo”, ko je soočena z lastnimi pomisleki in negativnimi občutki zaradi dela s klientom. Po drugi strani pa supervizija omogoča tudi “aha” trenutke, ki lahko coachu omogočijo preboj na področju lastne rasti.

## Zaključek

Ob branju tega poglavja postane jasno, da coaching standardi niso zgolj strokovni okvirji, temveč oporne točke profesionalne drže. V pripovedih coachev se ne kažejo kot toga pravila, ampak kot orientacija, ki coachu pomaga ohranjati jasnost, etičnost, prisotnost in spoštovanje do klientove avtonomije. Prav zato standardi v tem poglavju ne delujejo abstraktno, temveč zelo življenjsko: kot nekaj, kar coach preverja v vsakem srečanju, v vsakem vprašanju, v vsaki tišini in v vsaki odločitvi, da ne poseže tja, kjer mora ostati prostor za klienta.

Glasovi, zbrani v tem poglavju, razkrivajo, da je coaching pot nenehnega učenja. Coach se ne razvija le skozi izobraževanja, modele in tehnike, ampak predvsem skozi refleksijo, supervizijo, odnose s klienti in pripravljenost, da vedno znova sreča tudi samega sebe. Prav v tem se kaže profesionalna zrelost: ne v potrebi, da bi imel vse odgovore, ampak v sposobnosti, da ostaja odprt, da opazuje svoje vzorce, prepoznava meje in zavestno izbira, kako bo vstopal v proces.

Poglavje hkrati lepo pokaže, da coaching ni delo na klientu, temveč delo s klientom. Dogovor, odnos, varnost, vpogled in učenje niso ločeni elementi, temveč medsebojno povezane dimenzije istega procesa. Ko so ti elementi usklajeni, coaching postane prostor, v katerem lahko klient razmišlja bolj svobodno, čuti bolj varno, vidi bolj jasno in deluje bolj odgovorno. In prav v tem je njegova transformativna moč. Osrednje sporočilo poglavja je zelo jasno: kakovosten coaching se začne pri coachu in se uresniči v odnosu. Standardi so pri tem pomembni zato, ker varujejo bistvo coachinga pred poenostavitvami, površinskostjo in skušnjava,



Osrednje sporočilo poglavja je zelo jasno: kakovosten coaching se začne pri coachu in se uresniči v odnosu. Standardi so pri tem pomembni zato, ker varujejo bistvo coachinga pred poenostavitvami, površinskostjo in skušnjavo, da bi coaching zamenjali za svetovanje, vodenje ali popravljanje drugega. Ohranjajo ga kot prostor zavestnega dialoga, odgovornosti in razvoja.

To poglavje zato ni le predstavitev standardov skozi podcaste, temveč tudi poklon coaching praksi kot subtilnemu, zahtevnemu in globoko človeškemu poklicu. Glasovi coachev nas spomnijo, da je v središču coachinga vedno človek: človek, ki išče jasnost, človek, ki se razvija, in človek, ki drugemu s svojo prisotnostjo omogoči, da zasliši tudi sebe.

## Literatura / uporabljeni viri

- Dobnik, M. (2026). Standard 1: RAZUMEVANJE SEBE, Podcast. Slovensko coaching združenje. Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Dobnik, M. (2026). Standard 2: ZAVEZANOST SAMORAZVOJU, Podcast. Slovensko coaching združenje. Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Kitek, U. L. (2026). Standard 6: USMERJENOST K IZIDOM IN REZULTATOM, Podcast. Slovensko coaching Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Kitek, U. L. (2026). Standard 8: EVALVACIJA, Podcast. Slovensko coaching Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Kos,S.(2026). Standard 4: GRADNJA ODNOSA, Podcast. Slovensko coaching Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Kos,S. (2026). Standard 7: UPORABA TEHNIK IN MODELOV, Podcast. Slovensko coaching Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Serec, L. (2026). Standard 3: UPRAVLJANJE DOGOVORA, Podcast. Slovensko coaching združenje. Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>
- Serec, L. (2026). Standard 5: OMOGOČANJE VPOGLEDA IN UČENJE, Podcast. Slovensko coaching združenje. Dostopno na: <https://coaching-zdruzenje.si/profesionalni-standardi-coachinga-in-mentorstva/coaching-v-praksi-podcasti/>

# Orodja za razmislek

Sofia Kos



## Uvod

Že v definiciji coachinga izvemo, da so vprašanja temeljno orodje, ki se ga poslužujejo coachi (EMCC Global, 2015; Nadeem et al., 2021). Ti v nasprotju s svetovalci ne dajejo nasvetov, temveč svoje kliente vodijo s pomočjo vprašanj. S postavljanjem vprašanj coach pridobi informacije o klientu, katere uporabi za nadaljnje usmerjanje pogovora in klienta samega. Ob postavljanju vprašanj je zelo pomembna tudi neverbalna komunikacija – govorica telesa, očesni stik, ton glasu in premori, ki klientu omogočajo prostor za razmislek (Juhász, 2021). Klient mora biti v tem procesu proaktiven, zato mu coach ne postavi ciljev, ampak ga s pomočjo vprašanj pripelje do tega, da si jih klient postavi sam. To je eden izmed ključnih elementov, ki coaching loči od drugih svetovalnih pristopov – coach zaupa, da ima klient v sebi vse potrebne vire za reševanje svojih izzivov (Currie, 2026).

Coach klientu zastavlja odprta vprašanja, na katera je nemogoče odgovoriti z da ali ne, temveč je za odgovor potreben razmislek in opisovanje situacije (Nadeem et al., 2021). Takšna vprašanja se pogosto začnejo z besedami »kako«, »kaj«, »na kakšen način«, »opišite«, kar klienta spodbudi k poglobljenemu razmišljanju. Vprašanja morajo prav tako biti kratka in jasna ter osredotočena na jedro pogovora. Ko coach postavlja preveč zapletena ali večplastna vprašanja, lahko klienta zmede in s tem zmanjša učinkovitost coachinga. Ta vprašanja so lahko včasih tudi neprijetna, saj je njihovo bistvo, da izzovejo klienta in iz njega dobijo pristen, včasih tudi čustven odziv. Prav ti trenutki, ko klient začuti nelagodje ali se sooči z nečim, čemur se je izogibal, so pogosto prelomni za njegov osebni razvoj in napredek (Turner, 2026).

Za vsa vprašanja je zelo pomembno, da niso vnaprej napisana, temveč jih coach oblikuje med samim pogovorom ob aktivnem poslušanju (Willis & Garvey, 2024). To pomeni, da coach ne sledi strogo vnaprej pripravljenu scenariju, ampak se prilagaja klientovim odgovorom, čustvom in energiji v prostoru. Aktivno poslušanje vključuje tudi opazovanje neverbalnih znakov, prepoznavanje vzorcev v klientovem razmišljanju in zaznavanje tistega, kar morda ni bilo izrečeno neposredno.



Vprašanja so usmerjena k rezultatom in zastavljenim ciljem, kar pomeni, da ima vsako vprašanje svoj namen in prispeva k napredku klienta proti želenemu stanju.

Z vprašanji coachi širijo perspektivo in razumevanje konteksta, ob enem pa želijo odkriti vrednote in prepričanja klientov (Juhász, 2021). Pogosto namreč klienti prihajajo s težavami, ki so na površju, medtem ko so pravi vzroki zakoreninjeni globlje – v njihovih temeljnih prepričanjih, vrednotah ali vzorcih vedenja, ki so se izoblikovali skozi življenje. Ko coach s primernimi vprašanji pomaga klientu odkriti te globlje plasti, se odprejo možnosti za trajne spremembe (Currie, 2026). Prav tako coach klientom pomaga do reflektivnega razmišljanja in občutka odgovornosti ter pomaga preiti od problema k rešitvi. V coachingu se ne zadržujemo dolgo pri problemu samem, ampak se osredotočamo na to, kaj si klient želi in kako lahko to doseže. Vprašanja so orodje, s katerim coach klientu pomaga pokazati, da so vsi odgovori in rešitve v klientih samih, in mu pomaga izvabiti te odgovore na plan.

## Odnos kot temelj coachinga

Temelj in osnovna metoda coachinga po EMCC standardih je odnos (EMCC Global, 2015). Coach mora s klientom v pogovoru ustvariti odnos, v katerem vzpostavita splošno zaupanje in avtentičnost. Če tega odnosa med coachem in klientom ni, pogovor ne bo pristen in bo cel proces deloval mehanično. Vzpostavljanje zaupanja se začne že v prvem stiku, ko coach klientu predstavi, kaj lahko pričakuje od coachinga, in ko se dogovorita o pravilih sodelovanja, zaupnosti in medsebojnih pričakovanjih (Nadeem et al., 2021). Skozi proces pa se ta odnos pogloblja, kar omogoča, da si klient dovoli biti ranljiv, odkrito govori o svojih izzivih in se sooča s tistimi vsebinami, ki so zanj najbolj občutljive (Currie, 2026).

Tega odnosa se ne da nadomestiti z nobenimi orodji, le-ta pa lahko podpirajo in pripomorejo k širjenju in poglobljanju odnosa (Willis & Garvey, 2024). Orodja so v coachingu vedno v funkciji odnosa in nikoli obratno. Vsa ta orodja lahko prilagajamo glede na odnose, ki so svojevrstni in se med sabo razlikujejo. Kar deluje pri enem klientu, morda ne bo delovalo pri drugemu, zato je pomembno, da coach razvija občutljivost za to, kaj posamezni klient v danem trenutku potrebuje. Coach se ob aktivnem pogovoru s klientom spontano odloči za uporabo orodij, ki bodo po njegovem mnenju doprinesli k poglobljanju odnosa. Ta orodja lahko naredijo pogovor tudi bolj jasen in strukturiran, kar klientu pomaga, da se lažje znajde v svojem razmišljanju in da lažje sledi procesu. Odnos med coachem in klientom ni enosmeren, ampak gre za sodelovalni proces, v katerem oba aktivno soustvarjata pogovor in napredek.



Coach s svojo prisotnostjo, empatijo in spoštovanjem ustvarja varen prostor, v katerem se klient lahko razvija in raste. Ta varen prostor je še posebej pomemben, ko se klient sooča z zahtevnimi izzivi, ko raziskuje svoje šibkosti ali ko preizkuša nove načine razmišljanja in vedenja. Brez vzpostavljenega zaupanja bi bilo takšno raziskovanje težko izvedljivo, saj bi se klient branil in zadrževal pomembne vsebine zase.

## Samocoaching kot dopolnitev coachinga

Poleg coachinga pa poznamo tudi samocoaching, v katerem ti coach ne zastavlja vprašanj, temveč si jih zastavljamo sami. V tem procesu postanemo lasten coach in se s pomočjo coaching vprašanj, modelov in tehnik usmerjamo k zadanim ciljem (Turner, 2026). To je zavesten, strukturiran proces samorefleksije, ki od nas zahteva veliko samozavedanja in discipline. Samocoaching je še posebej uporaben v obdobjih, ko nimamo dostopa do coacha, ko želimo poglobiti svoje razumevanje določenih vsebin ali ko želimo utrditi spremembe, ki smo jih dosegli v coaching procesu.

Samocoaching je metoda, katere končni cilj je razvoj in poglobljanje zavedanja. Ko redno izvajamo samocoaching, razvijamo navado refleksije, ki nam omogoča, da se hitreje zavedamo svojih vzorcev, čustvenih odzivov in miselnih procesov. To zavedanje je prvi korak k vsaki spremembi, saj šele ko nekaj prepoznamo, lahko z zavestnim trudom to tudi spremenimo (Currie, 2026). Samocoaching nas uči, da smo sami odgovorni za svoj razvoj in da imamo v sebi vse vire, ki jih potrebujemo za soočanje z življenjskimi izzivi.

Pomanjkljivost samocoachinga v primerjavi s coachingom je, da ne dobimo pogleda iz druge perspektive in drugačnega mnenja. Coach je zunanji opazovalec, ki lahko opazi stvari, ki so nam samoumevne ali jih sploh ne vidimo. Prav tako nam coach lahko postavi vprašanja, na katera sami ne bi pomislili, in nas izzove na način, kot se sami težko izzovemo. Kljub tem pomanjkljivostim pa je samocoaching dragoceno orodje, ki ga lahko uporabljamo vsakodnevno in ki nam pomaga ohranjati coaching miselnost tudi izven formalnih coaching srečanj.

## Reflektivne kartice kot podpora razmisleku

Coaching se lahko izvaja tudi s pomočjo drugih pripomočkov, kot so na primer reflektivne kartice. Te pripomorejo k razvijanju coaching praks in spodbujajo refleksijo in zavedanje (Juhász, 2021). Kartice se dotikajo različnih tem, kot so zavedanje, odnosi, rast, odločanje, odgovornost, smisel in interakcija.



Reflektivne kartice sestavlja naslov in refleksijsko vprašanje, ki je odprto vprašanje in nima pravilnega odgovora ter spodbuja razmislek. Naslov kartice klienta uvede v temo, medtem ko ga vprašanje usmeri v poglobljeno raziskovanje te teme. Te kartice so jasne in razumljive ter praktične za uporabnika. Njihova preprostost je njihova največja prednost, saj omogočajo, da se uporabnik hitro znajde in se osredotoči na vsebino, ne da bi ga motila kompleksnost orodja samega.

Spodbujajo premišljanje in odgovornost, lahko jih uporabljajo posamezniki ali skupine. V skupinskem kontekstu so kartice odlično orodje za spodbujanje dialoga, saj vsak udeleženec lahko deli svoj pogled na vprašanje s kartice, kar bogati razumevanje celotne skupine. Coaching kartice krepijo osebno rast in odgovornost, sodelovanje in inovativnost, pripomorejo tudi k sistemskemu razmišljanju in dolgoročno usmerjenim odločitvam. Ko posameznik redno uporablja reflektivne kartice, razvija navado razmišljanja iz različnih zornih kotov, kar mu pomaga pri bolj celovitem razumevanju situacij in pri sprejemanju bolj premišljenih odločitev.

## Coaching koledar za vsakodnevno prakso

Poleg reflektivnih kartic lahko za samorazvoj uporabljamo tudi coaching koledar (Turner, 2026). Na njem lahko vsak teden v letu na kratko preberemo o pomembni coaching temi in mikro-praksi, ki jo lahko izvedemo. Koledar je zasnovan tako, da uporabnika skozi leto vodi skozi različne coaching teme, ki se nadgrajujejo in dopolnjujejo. To omogoča postopen in poglobljen razvoj, saj ima uporabnik dovolj časa, da vsako temo resnično integrira v svoje življenje, preden preide na naslednjo.

Mikro-praksa je majhen konkreten korak, ki je izvedljiv v parih dneh, ne zahteva posebnih orodij in spodbuja zavestno spremembo vedenja. Gre za praktične vaje, ki jih lahko uporabnik vključi v svoj vsakdan brez večjih naporov ali sprememb v rutini. Prav ta majhnost in izvedljivost sta ključni za uspeh, saj se ljudje pogosto ustavimo pri prevelikih ciljih, medtem ko nas majhni, obvladljivi koraki vodijo do trajnih sprememb. Coaching koledar spodbuja razglabljanje in coaching miselnost, kar pomeni, da uporabnik postopoma razvija navado razmišljanja na način, ki je značilen za coaching – radovednost, odprtost, osredotočenost na rešitve in odgovornost za lasten razvoj.

Koledar je lahko odlično orodje tudi za coache, ki ga lahko priporočijo svojim klientom kot podporo in dodatno vajo med coaching srečanji. Ko klienti med srečanji izvajajo mikro-prakse, prihajajo na naslednja srečanja z novimi vpogledi in izkušnjami, kar pogloblja in pospešuje coaching proces. Prav tako koledar služi kot opomnik za coaching miselnost v vsakdanjem življenju, ko smo pogosto ujeti v avtomatske vzorce razmišljanja in vedenja.



## Integracija različnih orodij v coaching praksi

Različna orodja za razmislek – vprašanja, reflektivne kartice, coaching koledar in druga – niso namenjena temu, da bi jih uporabljali ločeno, ampak se lahko med seboj dopolnjujejo in povezujejo v celovit podporni sistem za razvoj (Nadeem et al., 2021). Dober coach bo znal prepoznati, kdaj je primerno uporabiti katero orodje, in bo znal orodja kombinirati na način, ki najbolj ustreza posameznemu klientu in njegovim potrebam. Prav tako bo coach klienta spodbujal k uporabi različnih orodij tudi med samimi coaching srečanji, kar bo okrepilo in pospešilo njegov razvoj.

Pri izbiri orodij je pomembno upoštevati tudi klientov osebni stil učenja in preferenc. Nekateri klienti bodo bolj uživali v delu z reflektivnimi karticami, drugi bodo raje uporabljali strukturirane vprašalnike, tretji pa bodo največ pridobili iz preprostih, a globokih vprašanj, ki jim jih zastavlja coach. Fleksibilnost in prilagodljivost sta ključni vrline dobrega coacha, ki vedno postavlja klientove potrebe v ospredje in izbira tista orodja in pristope, ki bodo klientu najbolj pomagali pri njegovem razvoju.

Pomembno je tudi poudariti, da orodja sama po sebi ne zagotavljajo uspešnega coachinga. So le podpora, ki lahko obogati in poglobi proces, če so uporabljena premišljeno in v pravem trenutku. V središču coachinga vedno ostaja odnos med coachem in klientom, zaupanje, spoštovanje in pristnost (EMCC Global, 2015; Willis & Garvey, 2024). Orodja so tu zato, da ta odnos podprejo in okrepijo, ne pa da ga nadomestijo. Ko coach to razume in v skladu s tem tudi deluje, lahko orodja postanejo močan zaveznik v procesu klientove rasti in razvoja.

## Zaključek

Coaching ponuja bogat nabor orodij za razmislek, ki klientom pomagajo pri njihovem osebnem in poklicnem razvoju. Od temeljnih coaching vprašanj, preko reflektivnih kartic, do coaching koledarja in številnih drugih pripomočkov – vsa ta orodja imajo skupen cilj: spodbuditi klienta k poglobljenemu razmišljanju, razširiti njegovo perspektivo in mu pomagati odkriti lastne vire in rešitve. Ključ do uspešne uporabe teh orodij pa ni v njih samih, ampak v odnosu, v katerem so uporabljena, in v namenu, s katerim jih coach uporablja (EMCC Global, 2015; Currie, 2026). Ko so orodja uporabljena premišljeno, ob pravem času in s pravim namenom, lahko močno obogatijo coaching proces in pripomorejo k trajnim spremembam v klientovem življenju.



## Literatura / uporabljeni viri

- Currie, A. (2026). Coaching: How are the dynamics of “support” between coach and client defined and reflexively maintained throughout a workplace coaching intervention? (Doctoral dissertation, The University of Sunderland).
- EMCC Global. (2015). EMCC competence framework V2.  
<https://www.emccglobal.org/wp-content/uploads/2018/10/EMCC-competences-framework-v2-EN.pdf>
- Juhász, G. (2021). The importance of coaching competencies in the coaching process. *Humán Innovációs Szemle*, 12(2), 11–22.
- Nadeem, I., Garvey, B., & Down, M. (2021). The adequacy of competency frameworks for coaching academic deans: A critical review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(2).
- Turner, T. (2026). Becoming a dual-qualified coach: Core competences, training pathways, and professional standards. In *Therapist to coach* (pp. 47–64). Routledge.
- Willis, P., & Garvey, B. (2024). Coach development: Are we getting it all wrong? *Organisations & People*, 29(1), 3–7.

# Coaching pri vodenju in v poslovni komunikaciji\*

Teodora Denić, Danja Nanaj,  
Artem Tsvetkov

## Uvod

V sodobnih organizacijah imata učinkovita komunikacija in vodenje ključno vlogo pri doseganju tako individualnega kot organizacijskega uspeha. Tradicionalno je bilo vodenje povezano z avtoriteto, usmerjanjem in nadzorom. Vendar pa zaradi vse večje kompleksnosti in dinamičnosti poslovnega okolja narašča potreba po bolj prilagodljivih in na človeka usmerjenih pristopih. Eden takšnih pristopov je vodenje kot coaching, ki premika fokus od zgoraj upravljanja nalog k razvoju ljudi in odklepanju njihovega potenciala (Erbay, Javed, Nelson, Benzarroug, Kerkkulainen & Enrique, 2024).

Te tema je izjemno relevantna v realnih organizacijskih okoljih, kjer so zavezanost zaposlenih, prilagodljivost in stalno učenje ključni za dolgoročni uspeh. Od vodij se ne pričakuje več le podajanja odgovorov, temveč spodbujanje kritičnega razmišljanja, sodelovanja in inovativnosti v timih. Z uvajanjem coaching komunikacijskega sloga lahko organizacije gradijo močnejše odnose, izboljšajo uspešnost ter ustvarijo bolj podporno in produktivno delovno okolje (Ncube, Mahlanngu, Kamango, Ncube, Moyo, Phiri & Nemeshekwa, 2024). Prispevek obravnava koncept vodenja kot coachinga skozi tri ključne vidike. Prvič, analizira prehod od tradicionalnega direktivnega vodenja k coaching pristopu. Drugič, opredeljuje, kaj pomeni biti vodja kot coach ter katere veščine so za to potrebne. Tretjič, preučuje vpliv coachinga na učinkovitost vodenja in organizacijsko uspešnost.

## Vodenje skozi koncept coachinga

Vodenje je v svojem tradicionalnem pomenu običajno opredeljeno kot proces, s katerim posameznik vpliva na druge za doseganje organizacijskih ciljev. Po Muczyku in Hobbu (2008) vodenje vključuje usmerjanje in motiviranje podrejenih na način, ki zagotavlja uspešno izvedbo nalog in doseganje ciljev. Te pogled poudarja usmerjanje, nadzor in vlogo vodje pri postavljanju ciljev ter zagotavljanju njihove uspešnosti.



Vendar pa se je z naraščajočo kompleksnostjo organizacijskih okolij ta tradicionalni, direktivni pogled postopoma razvijal. Nasprotno pa coaching predstavlja razvojni pristop, osredotočen na posameznika in ne na nalogo. John Whitmore coaching opredeljuje kot proces »odkripanja potenciala posameznika za maksimiranje lastne uspešnosti«, pri čemer poudarja, da gre bolj za omogočanje učenja kot za podajanje neposrednih navodil (Whitmore, 2009). Ta opredelitev premika poudarek od ukazovanja in usmerjanja k sprelevanju, poslušanju in podporanju osebne rasti. Coaching tako ni usmerjen v reševanje problemov namesto drugih, temveč v omogočanje, da posamezniki razvijejo lastne rešitve in sposobnosti. Koncept vodenja kot coachinge združuje oba pristopa v sodoben model vodenja. Coaching vodenje lahko razumemo kot personaliziran, sodelovalen proces, v katerem vodje vključujejo zaposlene v reflektivni dialog, postavljanje ciljev in stalni razvoj (de Haan & Nilsson, 2023; Athanasiopoulou & Dopson, 2018). Namesto zanašanje zgolj na avtoriteto in nadzor vodje v tem pristopu delujejo kot facilitatorji učenja in razvoja, pri čemer zaposlenim pomagajo graditi samozavest, samozavedanje in večšine reševanja problemov.

## Ključni elementi komunikacije, ki temeljijo na coachingu

V poslovnem kontekstu coaching ne pomeni dejanje ukazov z roba igrišča, temveč premik komunikacije iz direktivne (povedati) v sodelovalno (vprašati). Štirje ključni stebri tega pristopa so:

### 1. Aktivno in empatično poslušanje

Komunikacije v slogu coachinge zahteva poslušanje, ki presega zgolj dejstva. Gre za zaznavanje »podtekstov« – tona, premorov in skritih skrbi.

Cilj: zagotoviti, da se sogovornik počuti slišanege in razumljenega, preden se preide k rešitvi.

Premik: od »skanjanja na svojo priložnost za govor« k »poslušanju z namenom razumevanja«.

### 2. Močna odprta vprašanja

Namesto podajanje takojšnjih odgovorov vodje-coach uporablja vprašanja, ki spodbujajo kritično razmišljanje. To zaposlenim omogoča, da sami najdejo rešitve, kar povečuje njihovo zavzetost.

Strategije: uporaba vprašanj »kaj« in »kako« (npr. »Kaj menite, da je največje ovira?« namesto vprašanj »zakaj«, ki lahko delujejo obtožujoča).

Premik: od »Tukaj je, kaj morate storiti« k »Kako bi vi pristopili k temu?«



### 3. Psihološka varnost

Učinkovit coaching ni mogoč v okolju strahu. Ključna značilnost tega komunikacijskega sloga je ustvarjanje »varnega prostora«, kjer lahko člani tima priznajo napake ali delijo nekonvencionalne ideje brez strahu pred zavrnitvijo.

Cilj: spodbujanje visoke ravni transparentnosti in inovativnosti.

Premik: od komunikacije, usmerjene v kotva, k dialogu, usmerjenemu v rešitve.

### 4. Feedforward (razvojno usmerjene povratne informacije)

Medtem ko se tradicionalna povratna informacija pogosto osredotoča na pretekla napake, coaching komunikacija poudarja prihodnje vedenje in razvoj.

Strategija: povezovanje kritike z jasnimi, izvedljivimi koraki za prihodnje naloge.

Premik: od »To si naredil narobe« k »Tako lahko to naslednjič izboljšamo«.

## Vpliv coachinga v vodenju na učinkovitost

Coaching v vodenju je široko prepoznan kot učinkovit pristop za izboljšanje individualne in organizacijske uspešnosti. Za razliko od tradicionalnih metod razvoja vodij, ki so pogosto usmerjene v kratkoročno pridobivanje veščin, coaching poudarja kontinuirano rast in dolgoročne vedenjske spremembe. Raziskave kažejo, da coaching v vodenju prispeva k trajnim izboljšavam učinkovitosti vodij s krepitvijo samozavedanja, prilagodljivosti in osebne odgovornosti (Grant, 2013; Taylor, Pessarilli & Van Oosten, 2018).

Ključni učinek coachinga v vodenju je razvoj vodstvene samozavestnosti in avtentičnega vodstvenega vedenja. Ti lastnosti omogočata vodjem večjo samozavest, boljše samozavedanje in učinkovitejše upravljanje sprememb. Raziskave kažejo, da so izboljšave na teh področjih neposredno povezane z večjo uspešnostjo vodenja in močnejšo usmerjenostjo v spremembe (Halliwell, Mitchell & Boyle, 2023).

Poleg tega coaching spodbuja zavzetost in opolnomočenje zaposlenih, saj posebej spodbuja k prevzemanju odgovornosti za svoje delo in odločitve. To vodi v večjo motivacijo, boljše sposobnosti reševanja problemov in boljše timsko uspešnost (de Haan & Nilsson, 2023; Athanaseopoulou & Dopson, 2018). Ne glede na to, coaching v vodenju prispeva k dolgoročni organizacijski učinkovitosti, saj razvija tako vodje kot zaposlene, zato predstavlja ključen pristop v sodobnih organizacijah.

## Zaključek

Prehod od tradicionalnega direktnega vodenja k pristopu, ki temelji na coachingu, predstavlja temeljno spremembo v razumevanju, zakaj in kako vodje vplivajo na organizacijo.



Medtem ko tradicionalni modeli temeljijo na strokovnosti in avtoriteti vodje, coaching pristop izkorišča kolektivno inteligenco in potencial celotnega tima. Z osredotočenostjo na aktivno poslušanje, psihološko varnost in odprta vprašanja vodje ne uprevljajo le nalog, temveč ustvarjajo okolje stalnega učenja in visoke zavezosti. Učinki tega premika so dvojni. Na ravni posameznika omogoča prehod od pasivne izvedbe k aktivnemu prevzemanju odgovornosti za lastni razvoj. Na sistemski ravni pa gradi bolj odporne organizacije, pripravljene na spremembe in sposobne soočenja s kompleksnostjo sodobnega okolja. Vodenje kot coaching tako dokazuje, da največje zapaščina vodje niso problemi, ki jih reši, temveč ljudje, ki jih usposobi za reševanje problemov. V prihodnosti bo sposobnost potravljanja vprašanj namesto podajanje odgovorov ostala ključna značilnost najbolj učinkovitih in avtentičnih vodij.

\* Prispavek je delo studentov B2, Visoke šole za poslovne vede, ki so bili v času v času trajanja projekta na Erasmus izmenjavi. Prispavek je v originalu v angleškem jeziku, za namen te knjige pa je preveden v slovensčina.

## Literatura / uporabljeni viri

- Blay M, Ford M, Haines J, Kavanagh L, Kitchener K, Johnson C. (2018). *Management Administration Theory and Practice: The Relationship Between Leadership and Organizations. Part Two: Significance of Student Organizations in Online Learning*. [https://www.researchgate.net/publication/329282028\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Leadership\\_and\\_Organizations\\_Part\\_Two\\_Significance\\_of\\_Student\\_Organizations\\_in\\_Online\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/329282028_The_Relationship_Between_Leadership_and_Organizations_Part_Two_Significance_of_Student_Organizations_in_Online_Learning)
- Boies L, Mahoney R, Kavanagh K, M. Walsh M, Maye M, Poir T & MacIntyre P. (2019). *International Journal of Management Studies and Social Science Research: The Role of Agile Leadership in the Success of a Contemporary Organization: A Conceptual Overview*. [https://www.researchgate.net/publication/339428977\\_The\\_Role\\_of\\_Agile\\_Leadership\\_in\\_The\\_Success\\_of\\_a\\_Contemporary\\_Organization\\_A\\_Conceptual\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/339428977_The_Role_of_Agile_Leadership_in_The_Success_of_a_Contemporary_Organization_A_Conceptual_Overview)
- Bruch J. & Frye D. (2008). *Toward a cultural workplace model of leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 377-394. <https://doi.org/10.1016/j.ljos.2008.05.001>
- Phillips J. (2009). *Coaching for Performance: Mindset, Models, Methods*. <https://www.amazon.com/Coaching-Performance-Mindset-Models-Methods/dp/1850954398>
- Grant, A. M. (2012). *New perspectives on goal setting in working practice: An integrated model of goal-oriented working*. In S. Durrheim & D. Chaffin (Eds.), *Worked Goals*. Routledge.
- [https://www.researchgate.net/publication/263497447\\_New\\_Perspectives\\_on\\_Goal\\_Setting\\_in\\_Working\\_Practice\\_An\\_Integrated\\_Model\\_of\\_Goal-Oriented\\_Working](https://www.researchgate.net/publication/263497447_New_Perspectives_on_Goal_Setting_in_Working_Practice_An_Integrated_Model_of_Goal-Oriented_Working)
- Taylor, S. M., Patterson, T. M. & Yon O'Brien, E. B. (2002). *Leadership and effectiveness in workplace self-management: national change*. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 3-13. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898340200001>
- de Haan, E. & Haines, Y.-D. (2012). *What can we learn about the effectiveness of coaching?* *Academy of Management Learning & Education*. [https://www.researchgate.net/publication/224177433\\_What\\_can\\_we\\_learn\\_about\\_the\\_effectiveness\\_of\\_coaching\\_Academy\\_of\\_Management\\_Learning\\_& Education](https://www.researchgate.net/publication/224177433_What_can_we_learn_about_the_effectiveness_of_coaching_Academy_of_Management_Learning_&_Education)
- Adams-Casson, A. & Davies, S. (2012). *A systematic review of executive coaching outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 79-88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048983411000500>
- Hollwell, P. M., Mitchell, F. L. & Wright, S. (2012). *Leadership effectiveness through coaching*. [https://www.researchgate.net/publication/224177433\\_What\\_can\\_we\\_learn\\_about\\_the\\_effectiveness\\_of\\_coaching\\_Academy\\_of\\_Management\\_Learning\\_& Education](https://www.researchgate.net/publication/224177433_What_can_we_learn_about_the_effectiveness_of_coaching_Academy_of_Management_Learning_& Education)
- Research, Chicago Institute. (n.d.). *What is coaching?* [https://www.researchgate.net/publication/224177433\\_What\\_can\\_we\\_learn\\_about\\_the\\_effectiveness\\_of\\_coaching\\_Academy\\_of\\_Management\\_Learning\\_& Education](https://www.researchgate.net/publication/224177433_What_can_we_learn_about_the_effectiveness_of_coaching_Academy_of_Management_Learning_& Education)

# Coaching miselnost v vsakdanjem življenju

Maj Dobnik, Sofia Kos, Veronika Miklavec, Lea Serec, Luka Urban Kitek



## Uvod

V sodobnem, hitro spreminjajočem se okolju postaja sposobnost zavestnega razmišljanja, samorefleksije in odgovornega delovanja ena ključnih kompetenc posameznika. Coaching miselnost pri tem predstavlja pomemben okvir, ki posamezniku omogoča, da preseže avtomatizirane odzive, zunanje pritiske in ustaljene vzorce ter razvija bolj premišljene, avtentične in razvojno usmerjene načine delovanja. Ne gre zgolj za uporabo coaching tehnik, temveč za način razmišljanja in bivanja, ki temelji na odprtosti, radovednosti, prevzemanju odgovornosti ter zavedanju lastnega vpliva na odločitve, odnose in rezultate.

Za študente, ki smo bili vključeni v projekt PUŠ, je bilo srečanje s coachingom prvi globlji stik s tem področjem. Prav zato so naši uvidi še posebej dragoceni – izhajajo iz neposredne izkušnje učenja, preizkušanja in refleksije lastnih vzorcev razmišljanja in delovanja. V procesu smo spoznavali, kako lahko že preprosta, a premišljena vprašanja odprejo nove perspektive, kako aktivno poslušanje spreminja kakovost odnosov ter kako zavestno usmerjanje pozornosti vpliva na sprejemanje odločitev in osebni razvoj.

V nadaljevanju poglavja so predstavljena ključna področja, kjer se coaching miselnost kaže kot izjemno uporabna v vsakdanjem življenju. Najprej se osredotočamo na njeno vlogo pri sprejemanju odločitev, kjer posameznik prehaja od impulzivnih ali zunanje pogojenih izbir k bolj zavestnim in usklajenim odločitvam. Sledi področje učenja in osebnega razvoja, kjer coaching pristop spodbuja globlje razumevanje, samoregulacijo in razvoj kompetenc. Posebno pozornost namenjamo tudi odnosom in komunikaciji, kjer coaching miselnost prispeva k večji kakovosti sodelovanja skozi aktivno poslušanje, nepresojanje in postavljanje močnih vprašanj. Nadalje obravnavamo njen pomen pri prevzemanju odgovornosti in samovodenju, kjer posameznik krepi svojo avtonomijo ter prehaja iz zunanjega iskanja krivde v notranjo odgovornost. Poglavje zaključujemo s pogledom na soočanje z izzivi in spremembami, kjer coaching pristop podpira razvoj rezilientnosti, fleksibilnosti ter sposobnosti prepoznavanja priložnosti tudi v negotovih okoliščinah.



Skupni imenovalec vseh podpoglavij je razumevanje coaching miselnosti kot praktičnega in hkrati globoko transformativnega pristopa, ki posameznika opolnomoča za bolj zavestno, odgovorno in razvojno naravnano delovanje v različnih življenjskih situacijah.

## Coaching miselnost pri odločanju

Sprejemanje odločitev je ena temeljnih človekovih aktivnosti, ki pomembno vpliva na kakovost našega življenja, odnosov in profesionalnega delovanja. Vsakodnevno se soočamo z vrsto odločitev – od rutinskih do strateških – pri čemer pogosto delujemo avtomatizirano, impulzivno ali pod vplivom zunanjih pričakovanj. Coaching miselnost v ta proces vnaša zavest, refleksijo in odgovornost ter posamezniku omogoča, da odloča bolj usklajeno s svojimi vrednotami, cilji in notranjimi viri.

### Od impulzivnosti k zavestnemu odločanju

Tradicionalni modeli odločanja pogosto predpostavljajo racionalnega posameznika, ki sprejema odločitve na podlagi logične analize informacij. V praksi pa so odločitve pogosto prežete s čustvi, preteklimi izkušnjami in nezavednimi vzorci. Kahneman (2011) opozarja na delovanje dveh sistemov mišljenja: hitrega, intuitivnega (Sistem 1) in počasnega, reflektivnega (Sistem 2). Večina naših odločitev nastane v okviru prvega sistema, kar pomeni, da so pogosto avtomatične in ne vedno optimalne.

Coaching pristop spodbuja aktivacijo reflektivnega mišljenja. S pomočjo vprašanj, kot so »Kaj je zares pomembno v tej situaciji?«, »Kakšne so dolgoročne posledice te odločitve?« ali »Katere alternative še obstajajo?«, posameznik upočasni proces odločanja ter preide iz impulzivnega odzivanja v zavestno izbiro. Whitmore (2017) poudarja, da je bistvo coachinga prav v tem, da posamezniku pomaga razmišljati bolj jasno, strukturirano in usmerjeno k ciljem.

### Vloga vprašanj kot orodja odločanja

Eden ključnih elementov coaching miselnosti je uporaba močnih vprašanj. Namesto podajanja nasvetov coaching pristop temelji na odpiranju prostora za razmišljanje. Kot izpostavlja Starr (2021), kakovost naših odločitev neposredno odraža kakovost vprašanj, ki si jih zastavljamo.

Močna vprašanja pomagajo:

- izjasniti situacijo
- prepoznati lastne predpostavke
- raziskati različne možnosti
- preveriti usklajenost z vrednotami
- prevzeti odgovornost za izbiro



Na primer, namesto vprašanja »Kaj naj naredim?« coaching miselnost spodbuja vprašanja, kot so:

- »Kaj želim doseči?«
- »Kaj mi ta odločitev omogoča?«
- »Kaj tvegam, če ne ukrepam?«

Takšna vprašanja posameznika usmerjajo iz pasivne v aktivno vlogo ter krepijo njegovo avtonomijo.

### Od zunanje pogojenosti k notranji usklajenosti

Velik del odločitev je pogosto pogojen z zunanjimi dejavniki: pričakovanji okolice, družbenimi normami, avtoritetami ali strahom pred neuspehom. Coaching miselnost posameznika spodbuja k premiku od zunanjega k notranjemu referenčnemu okviru. Deci in Ryan (2000) v teoriji samodoločenosti poudarjata pomen notranje motivacije in avtonomije pri sprejemanju odločitev. Ko posameznik odloča v skladu s svojimi vrednotami in notranjimi cilji, so njegove odločitve bolj trajnostne, smiselne in povezane z višjo stopnjo zadovoljstva.

Coaching proces vključuje raziskovanje vprašanj, kot so:

- »Katere vrednote so zame v tej situaciji ključne?«
- »Ali je ta odločitev v skladu z mojimi dolgoročnimi cilji?«
- »Ali odločam iz strahu ali iz želje po razvoju?«

S tem posameznik razvija večjo notranjo jasnost in integriteto.

### Prevzemanje odgovornosti za odločitve

Ena izmed ključnih značilnosti coaching miselnosti je premik od iskanja zunanjih vzrokov k prevzemanju osebne odgovornosti. V praksi to pomeni, da posameznik ne vidi sebe kot žrtve okoliščin, temveč kot aktivnega soustvarjalca svojih odločitev. Whitworth et al. (2018) poudarjajo, da coaching temelji na predpostavki, da je posameznik naravno kreativen, celovit in sposoben najti lastne rešitve. Tak pogled krepi občutek lastne učinkovitosti (self-efficacy), ki ga Bandura (1997) opredeljuje kot ključen dejavnik uspešnega delovanja.

Ko posameznik sprejme odgovornost za svoje odločitve:

- poveča svojo angažiranost
- zmanjša občutek nemoči
- razvija občutek nadzora nad lastnim življenjem
- krepi zaupanje vase



Coaching vprašanja, ki podpirajo ta proces, vključujejo:

- »Kaj je moj naslednji korak?«
- »Kaj lahko naredim že danes?«
- »Za kaj sem v tej situaciji odgovorna/-en jaz?«

### Premagovanje notranjih ovir pri odločanju

Pri sprejemanju odločitev se posamezniki pogosto soočajo z notranjimi ovirami, kot so strah, dvom, perfekcionizem ali preobremenjenost z možnostmi. Coaching miselnost omogoča, da te ovire ozavestimo in jih konstruktivno naslovimo. Rock (2008) izpostavlja, da ima naš možganski sistem naravno tendenco izogibanja tveganju, kar lahko vodi v odlašanje ali neodločnost. Coaching pristop s svojo strukturo vprašanj in fokusom na rešitve pomaga posamezniku preusmeriti pozornost iz problema k akciji.

Pomembno vlogo ima tudi razvoj t. i. razvojne miselnosti (growth mindset), ki jo opisuje Dweck (2016). Posamezniki z razvojno miselnostjo sprejemajo odločitve kot priložnosti za učenje, ne kot tveganje za neuspeh.

### Integracija coaching miselnosti v vsakdanje odločanje

Coaching miselnost ni omejena na formalne coaching procese, temveč jo lahko posameznik vnaša v vsakodnevne situacije.

Gre za zavestno prakso, ki vključuje:

- ustavljanje in refleksijo pred odločitvijo
- postavljanje kakovostnih vprašanj
- preverjanje usklajenosti z vrednotami
- sprejemanje odgovornosti za izbire
- učenje iz posledic odločitev

Sčasoma tak pristop postane avtomatiziran in vodi k bolj premišljenemu, odgovornemu in avtentičnemu delovanju

## Coaching miselnost v odnosih in komunikaciji

Coaching nosi veliko fines in nians, vendar je v svoji osnovi preprost. Esenca coachinga je to, da gre za produktiven in podporen odnos med dvema osebama. (Whitmore, 2017; Starr, 2021). Seveda je proces bolj kompleksen kot to in ima določene razlike v primerjavi z odnosi izven coaching procesa. Glavna razlika leži predvsem v dinamiki, kjer coach zameji svoj ego in potrebe in s tem postavi v ospredje potrebe klienta (Whitworth et al., 2018; EMCC GLOBAL, 2022). Kljub tej razliki pa tako coaching kot vsakdanji odnosi zahtevajo določene veščine.



ako lahko rečemo, da se veliko prvin coachinga zlahka prenese tudi v odnose v vsakdanjem kontekstu (Knez, b. d.).

### **Samozavedanje in evalvacija**

Ni ravno skrivnost, da sta samozavedanje in evalvacija osnova za kvalitetno coaching prakso (Schön, 1983; Starr, 2021). Je pa vseeno treba poudariti, da sta ti dve vrlini osnova ne le za coaching, pač pa za skoraj vsako področje našega življenja. To seveda vključuje tudi odnose in komunikacijo z drugimi ljudmi. Samozavedanje se navezuje predvsem na našo sposobnost introspekcije — kako se počutim, kaj potrebujem zdajle, kaj si želim, katero čustvo čutim, itd. Gre za stopnjo zavedanja lastnih notranjih vsebin, ki je za osebno rast dobro, za medosebne odnose pa celo nepogrešljivo (Bandura, 1997; Kahneman, 2011). Ko vstopamo v odnos z nekom drugim, v naš svet pripeljemo novo spremenljivko, ki je ne moremo kontrolirati. Ker druge osebe ne moremo kontrolirati (ker je svoja avtonomna oseba), lahko na odnos vplivamo le z našim lastnim vedenjem (Deci & Ryan, 2000). Kot most med lastnim vedenjem in kvalitetnim upravljanjem odnosa z drugo osebo pa je prav samozavedanje. Konkretno povedano, če v prepiru na primer ne prepoznamo, da nas je bilo strah za drugo osebo in se je to potem pokazalo kot jeza, potem ne moremo priti do srca prepira in neskladja, kar pa predstavlja težavo pri ohranjanju k rasti usmerjenega odnosa. Na kratko povedano, gojenje samozavedanja in redna refleksija nam omogočata učinkovito uravnavanje lastnega vedenja, kar pa se v dvosmernih odnosih kaže kot učinkovito uravnavanje odnosa z drugo osebo (Schön, 1983; Dweck, 2016).

### **Dogovor**

Druga veččina, ki povezuje dobre odnose s kvalitetnim coachingom, pa je dogovor ali kontrakting (Whitmore, 2017; EMCC GLOBAL, 2022). Čeprav v sklopu coachinga kontrakting izvajamo veliko bolj eksplicitno in zavestno kakor sicer, je tovrstno postavljanje skupnih ciljev in zdravih mej v odnosih ključnega pomena (Starr, 2021). Uporaba kontraktinga v vsakdanjem kontekstu vam morda zveni precej resna in pretirana. Verjemite, da se kontrakting lahko v odnosu izvaja na veliko konstruktivnih in primernih načinov. Podpisovanje vedenjske pogodbe s prijateljem bi bilo vsekakor pretirano, vendar dejanska pogodba ni edini način postavljanja mej v odnosu. Dober primer senzibilnega in "mehkega" kontraktinga je recimo to, ko prijatelja vprašamo, ali želi poiskati rešitve, ali samo spraviti vse iz sebe (problem-solving approach ali venting). Ko prijatelja vprašamo to, jasno pokažemo, da želimo doreči kratkoročen mikro-cilj v našem odnosu, poleg tega pa tudi uskladimo pričakovanja glede interakcije (Rock, 2008). Tako lahko vidimo, da že majhen ščepec dobre in usmerjene komunikacije lahko pripomore h gradnji podpornega odnosa. Coaching miselnost v vsakdanjih odnosih je v tem primeru kontrakting kakor ga coachi izvajajo med prvim srečanjem s klientom, vendar v manjši in bolj prikriti obliki.



### Aktivno poslušanje in učinkovita vprašanja

Dve izmed glavnih orodij coachinga sta intencionalno postavljanje vprašanj in držanje prostora (angl. holding space — postavljanje svojih potreb in impulzov na stran, da se lahko druga oseba prosto izraža), pri čemer se držanje prostora ustvari tudi skozi aktivno poslušanje (Whitworth et al., 2018; Starr, 2021).

Obe orodji pa sta zelo uporabni tudi izven coachinga. Čeprav svojih prijateljev vsekakor ne smemo obravnavati kot kliente, pa aktivno poslušanje in postavljanje vprašanj lahko predstavljata veliko prednost v odnosih (Whitmore, 2017). Postavljanje pravega vprašanja ob pravem času lahko pokaže drugi osebi, da nas njihova situacija dejansko zanima in da bi radi bili prisebni v odnosi. Poleg dobrih vprašanj pa se aktivno poslušanje kaže tudi skozi neverbalno komunikacijo. Prisebnost skozi očesni stik, odprta drža in sproščena obrazna mimika lahko precej pripomorejo k občutku, da nas situacija osebe zanima in da smo tam zanjo (Rock, 2008). Čeprav je t.i. držanje prostora primerno bolj v kontekstu coachinga kakor sicer, pa je lahko v določenih primerih tudi ustrezno. Moramo se zavedati, da imamo vsi svoje potrebe, lastnosti in želje, ki se kažejo v prav vsakem odnosu, je pa res, da je lahko momentarno utišanje le teh ob pravem času zelo koristno za odnos. Kadar druga oseba rabi pomoč, nam govori o lastnih težavah, je smiselno, da inhibiramo lasten impulz, npr. da smo lačni ali žejni. To lahko drugi osebi pokaže, da nam je mar in da jo jemljemo resno. Vsekakor pa moramo jemati tudi svoje potrebe resno in postavljati jasne meje (Deci & Ryan, 2000).

### Nevarnosti coaching miselnosti v odnosih

Čeprav je coaching miselnost lahko zelo uporabna, pa moramo paziti, da te ne sprejmemo v t.i. mentaliteto rešitelja (Knez, b. d.). Kot coachi smo lahko navajeni, da smo tisti, ki "rešimo" probleme, vendar moramo razumeti, da je to v vsakdanjih odnosih lahko razumljeno iz strani drugih kot pokroviteljsko (Whitworth et al., 2018). Iz tega razloga moramo stremeti k temu, da smo v odnosih znotraj in izven coachinga v prvi vrsti facilitatorji rasti in sprememb (Whitmore, 2017). Najboljši odnosi so tisti, ki obema osebama omogočajo osebno rast in kot coachi lahko to uporabijo svoje veščine za doseganje tega ideala, vendar na premišljen način. (Dweck, 2016). Namesto pokroviteljstva in vsiljevanja je coaching miselnost v tem primeru premišljena, tiha, a polna pomena. Primeri tega so recimo postavljanje preprostega vprašanja ob pravem času, podporen očesni stik ali postavljanje zdrave meje v odnosu.

## Coaching miselnost pri prevzemanju odgovornosti in samovodenju

V organizacijskem in osebnem življenju se vse pogosteje srečujemo s potrebo po aktivnem pristopu k lastnemu razvoju in delovanju.



Tradicionalni modeli vodenja, ki temeljijo na hierarhiji, navodilih in nadzoru, se v kompleksnem okolju s hitrimi spremembami, izkažejo za neustrezne. Vedno večjo moč pridobiva koncept coaching miselnosti, ki ne predstavlja zgolj nabora tehnik, temveč temeljno filozofijo odnosa do sebe in drugih.

### Prehod iz iskanja zunanjih krivcev v notranjo odgovornost

Ena največjih ovir pri osebnem in poklicnem razvoju je vzorec iskanja zunanjih krivcev. V tem vzorcu posameznik za svoje neuspehe, nezadovoljstvo ali neučinkovitost pripisuje zunanjim dejavnikom, kot so okoliščine, drugi ljudje ali sistemske omejitve. Takšen način razmišljanja začasno zmanjša občutek krivde, vendar dolgoročno vodi v pasivnost, nemoč in nezadovoljstvo, saj posameznik svojo usodo postavlja v roke drugim ali okoliščinam.

Coaching miselnost temelji na nasprotnem principu, spodbuja posameznika, da zavestno prevzema odgovornost za svojemisli, čustva in vedenje. V praksi to pomeni premik od vprašanj, kot so "Zakaj mi to počnejo?", "Čigava krivda je, da smo zamudili rok?" in "Kdaj mi bo končno nekdo omogočil pogoje za delo?", k vprašanjem, kot so "Kaj lahko sam storim, da izboljšam situacijo?", "Kako sem sam prispeval k nastali situaciji?" in "Kaj je v moji moči, da spremenim?". Takšna vprašanja preusmerjajo pozornost z iskanja krivde na iskanje rešitev in možnosti za razvoj.

Ta premik je temelj coaching pristopa, saj ko posameznik neha iskati krivca zunaj sebe, sprosti energijo, ki jo je prej porabljal za obrambo, opravičevanje ali tožbe, in jo usmeri v iskanje rešitev. Šele na tej točki postane mogoče oblikovati učinkovite strategije delovanja. V organizacijskem kontekstu takšna miselnost ne krepi le posameznika, temveč postavlja temelje za kulturo zaupanja in odgovornosti, kjer se napake ne skrivajo, temveč uporabljajo kot priložnosti za učenje.

### Krepitev avtonomije

Prevzem notranje odgovornosti je neločljivo povezan s krepitvijo avtonomije. Avtonomija v kontekstu coaching miselnosti ne pomeni delovanja brez omejitev, temveč zmožnost samostojnega odločanja, postavljanje ciljev in upravljanje lastnih virov. Gre za občutek, da ima posameznik nadzor nad svojimi dejanji in da njegova dejanja izhajajo iz njegovih lastnih prepričanj in namenov, ne iz zunanjega pritiska. Coaching miselnost krepi avtonomijo skozi proces zavestnega izbiranja. V praksi to pomeni, da coach spodbuja k raziskovanju lastnih vrednot, potreb in ciljev.

### Osebna učinkovitost

Osebne učinkovitosti ne razumemo zgolj kot produktivnosti ali hitrosti opravljanja nalog, temveč kot zmožnost posameznika, da s svojimi viri (časom, energijo, znanjem, čustvi) ravna uspešno in trajnostno.



Samovodenje, podprto s coaching miselnostjo, je ključni mehanizem za doseganje te učinkovitosti. Samovodenje obsega niz kompetenc, kot so postavljanje jasnih osebnih in poklicnih ciljev, prioritizacija, proaktivno upravljanje s časom, samomotivacija ter samoregulacija. Namreč ni zmožnost ubogati lastnih ukazov, temveč zmožnost delovati na podlagi lastne notranje motivacije in prepričanj. Ko je posameznik avtonomen, se njegova zavzetost za nalogo poveča, saj naloga ni več nekaj, kar "mora" narediti, temveč nekaj, kar se "odloči" narediti. Coaching miselnost te kompetence prepleta z zavestnim reflektiranjem.

Povezava med coaching miselnostjo in osebno učinkovitostjo se kaže tudi v premagovanje ovir. Posameznik z razvito coaching miselnostjo na oviro ne gleda kot na nepremostljivo oviro, temveč kot na problem, ki zahteva rešitev. Pri tem uporablja svojo avtonomijo za izbiro najustrežnejšega pristopa in prevzema odgovornost za izvedbo. Ta pristop vodi v večjo odpornost in prilagodljivost, kar sta v sodobnem dinamičnem okolju ključna dejavnika dolgoročne uspešnosti.

## Coaching miselnost pri soočanju z izzivi in spremembami

V sodobnem svetu so spremembe in negotovost postale stalnica. Posamezniki se v vsakdanjem življenju srečujemo z različnimi izzivi – od osebnih prelomnic in akademskih obremenitev do organizacijskih sprememb in širših družbenih negotovosti. Te situacije pogosto zahtevajo prilagajanje, sprejemanje novih odločitev ter soočanje z občutki negotovosti ali pritiska. Način, kako posameznik razume in interpretira takšne situacije, pa pomembno vpliva na njegovo psihološko dobrobit, sposobnost učenja ter dolgoročni osebni razvoj.

Coaching miselnost ponuja pristop, ki posamezniku pomaga razvijati večjo psihološko prožnost, rezilientnost ter sposobnost iskanja novih perspektiv tudi v zahtevnih okoliščinah. V nasprotju z bolj tradicionalnimi pristopi reševanja problemov coaching ne temelji na dajanju nasvetov ali vnaprej pripravljenih rešitev. Namesto tega spodbuja posameznika, da skozi vprašanja in refleksijo sam raziskuje svoje vire, kompetence in možnosti delovanja (Whitmore, 2017). Takšen proces spodbuja občutek odgovornosti za lastne odločitve ter krepi zaupanje v lastne sposobnosti.

Coaching pristop tako omogoča, da posameznik izzive ne doživlja zgolj kot ovire ali težave, temveč tudi kot priložnosti za učenje in osebno rast. Takšen pogled temelji na predpostavki, da ima posameznik v sebi potencial za prilagajanje, ustvarjalno razmišljanje in razvoj novih rešitev (Whitworth et al., 2018). S tem coaching miselnost podpira razvoj bolj aktivnega in konstruktivnega odnosa do sprememb.



## Razvoj rezilientnosti skozi coaching pristop

Eden ključnih vidikov soočanja z izzivi je rezilientnost. Rezilientnost lahko opredelimo kot sposobnost posameznika, da se uspešno prilagaja spremembam, premaguje težave ter se po stresnih dogodkih ponovno vzpostavi ali celo okrepi (Masten, 2014). V sodobnih raziskavah rezilientnost ni razumljena kot prirojena lastnost, temveč kot proces, ki se razvija skozi izkušnje, podporo okolja in refleksijo lastnih odzivov. Coaching pristop pomembno prispeva k razvoju rezilientnosti, saj posamezniku omogoča, da ozavesti svoje sposobnosti in notranje vire.

V coaching pogovoru posameznik pogosto reflektira pretekle izkušnje ter prepozna strategije, ki so mu v preteklosti pomagale pri premagovanju izzivov. Takšna refleksija krepi občutek lastne učinkovitosti (self-efficacy), ki ga Bandura (1997) opredeljuje kot enega ključnih dejavnikov uspešnega soočanja s težavami. Ko posameznik verjame, da je sposoben vplivati na potek situacije, se poveča njegova motivacija za aktivno reševanje problemov. Nasprotno pa občutek nemoči pogosto vodi v pasivnost in izogibanje. Coaching vprašanja zato pogosto usmerjajo posameznika k prepoznavanju tistega, kar je v njegovem vplivu. Vprašanja, kot so »Kaj lahko v tej situaciji narediš drugače?«, »Katere vire imaš na voljo?« ali »Kateri korak bi bil trenutno najbolj smiseln?«, pomagajo posamezniku aktivirati lastne sposobnosti in razvijati občutek kompetentnosti.

Poleg tega coaching pristop spodbuja tudi razvoj čustvene stabilnosti. Soočenje z izzivi pogosto sproži različne čustvene odzive, kot so strah, negotovost ali frustracija. Coaching pogovor omogoča, da posameznik ta čustva ozavesti, jih razume ter jih postopoma preoblikuje v bolj konstruktivno energijo za delovanje. Tak proces pomembno prispeva k dolgoročnemu razvoju psihološke odpornosti.

## Preoblikovanje perspektive kot orodje za soočanje z negotovostjo

Pogost odziv na spremembe je občutek izgube nadzora ali negotovosti glede prihodnosti. Način, kako posameznik interpretira določeno situacijo, pa pomembno vpliva na njegovo vedenje, motivacijo in čustveno doživljanje. Coaching pristop zato pogosto vključuje proces preoblikovanja perspektive oziroma t. i. reframing. Reframing pomeni, da posameznik poskuša določeno situacijo pogledati iz drugačnega zornega kota. Namesto da situacijo razume zgolj kot problem ali oviro, lahko poskuša raziskati tudi druge možne interpretacije. Takšen premik v perspektivi pogosto omogoči bolj konstruktivno razmišljanje ter odpira prostor za nove ideje in rešitve.

Kot poudarja Rock (2008), lahko že majhna sprememba v interpretaciji dogodka pomembno vpliva na način, kako se posameznik odziva na izziv. Če situacijo razumemo kot grožnjo, se pogosto aktivirajo obrambni mehanizmi, ki zmanjšujejo našo sposobnost kreativnega razmišljanja.



Če pa jo razumemo kot priložnost za učenje, se poveča naša odprtost za raziskovanje novih možnosti. Coaching vprašanja pogosto pomagajo spodbuditi takšen premik v perspektivi.

Primeri takšnih vprašanj vključujejo:

-»Kaj se lahko iz te situacije naučiš?«

-»Katera nova priložnost se lahko skriva v tej spremembi?«

-»Kako bi na to situacijo pogledala oseba, ki jo občuduješ?«

Takšna vprašanja posamezniku omogočajo, da preseže začetno osredotočenost na problem in začne raziskovati širši kontekst situacije. Pogosto se v tem procesu pokaže, da določena težava lahko hkrati predstavlja tudi priložnost za razvoj novih kompetenc ali drugačnih načinov delovanja.

### Iskanje priložnosti v negotovih situacijah

Coaching miselnost spodbuja tudi razvoj razvojne miselnosti (growth mindset), ki jo opisuje Dweck (2016). Posamezniki z razvojno miselnostjo verjamejo, da se sposobnosti lahko razvijajo skozi učenje, trud in izkušnje. Posledično izzive razumejo kot priložnost za izboljšanje, ne kot dokaz lastnih omejitev. Takšen pogled pomembno vpliva na način soočanja s spremembami. Namesto izogibanja izzivom posamezniki z razvojno miselnostjo pogosteje iščejo nove priložnosti za učenje. Coaching pristop podpira takšno razmišljanje s spodbujanjem radovednosti, refleksije in raziskovanja možnosti.

Posebno pomembno vlogo ima tudi usmerjenost k majhnim korakom. Velike spremembe pogosto delujejo preveč zahtevne ali negotove, zato coaching pristop poudarja pomen postopnega napredovanja. Ko posameznik razdeli večji izziv na manjše korake, postane proces spremembe bolj obvladljiv. Takšen pristop ne zmanjšuje kompleksnosti situacije, temveč omogoča, da posameznik postopoma razvija občutek napredka. Vsak uspešno izveden korak krepi občutek samozavesti ter povečuje pripravljenost za nadaljnje delovanje.

### Refleksivna dimenzija coaching miselnosti

Pomemben element coaching miselnosti je tudi refleksija lastnih izkušenj. Refleksija posamezniku omogoča, da iz izkušenj ne pridobi zgolj praktičnih rezultatov, temveč tudi novo razumevanje lastnega delovanja. V tem smislu refleksija predstavlja pomemben proces učenja iz izkušenj. Po Schönju (1983) refleksivna praksa omogoča, da posameznik analizira svoje odzive, odločitve in razmišljanje ter iz tega razvija nove strategije za prihodnje situacije.

V coaching procesu refleksija pogosto vključuje vprašanja, kot so:

-Kaj sem se iz te situacije naučil?

-Kaj mi je v tej situaciji pomagalo?



-Kako bi naslednjič ravnal drugače?

Takšna vprašanja pomagajo posamezniku razvijati večjo stopnjo samorefleksije in zavedanja lastnih procesov razmišljanja. Sčasoma posameznik razvije sposobnost, da tudi med zahtevnimi situacijami zavestno reflektira svoje odzive in sprejema bolj premišljene odločitve.

Coaching miselnost predstavlja pomemben pristop pri soočanju z izzivi in spremembami v sodobnem življenju. S poudarkom na refleksiji, postavljanju vprašanj in raziskovanju možnosti spodbuja razvoj rezilientnosti, psihološke prožnosti ter sposobnosti preoblikovanja perspektive. Namesto pasivnega odzivanja na negotove situacije coaching pristop posameznika spodbuja k aktivnemu iskanju rešitev in priložnosti za razvoj. Takšen način razmišljanja lahko pomembno prispeva k bolj konstruktivnemu soočanju s spremembami ter k večji pripravljenosti na učenje iz izkušenj. V okviru izkušnje projekta PUŠ smo lahko tudi študenti spoznali, kako lahko coaching pristop pomaga drugače pogledati na izzive, s katerimi se srečujemo pri študiju, delu ali osebni razvoju. Že preprosta vprašanja in trenutek refleksije lahko pomembno vplivajo na način razmišljanja ter pomagajo prepoznati nove možnosti, ki jih v prvi fazi morda ne opazimo. Takšna izkušnja nas spodbuja k bolj zavestnemu pristopu k spremembam ter k razumevanju, da negotovost lahko predstavlja tudi prostor za osebno rast in razvoj novih kompetenc.

## Coaching miselnost pri učenju in osebni razvoju

V sodobnem okolju, kjer so informacije vse bolj dostopne, kot ključna kompetenca ne izstopa več zgolj sposobnost pridobivanja znanja, temveč predvsem sposobnost njegovega razumevanja, refleksije in uporabe v praksi. Učenje tako ni več linearen proces kopičenja informacij, temveč dinamičen proces, ki vključuje interpretacijo, preverjanje lastnih predpostavk ter prilagajanje vedenja. Coaching v tem kontekstu predstavlja pristop, ki učenje pogloblja in ga povezuje z osebnim razvojem. V skladu s kompetenčnim okvirom EMCC Global coaching ne temelji na prenosu znanja, temveč na omogočanju učenja skozi izkušnjo, refleksijo in zavestno usmerjanje pozornosti (EMCC Global, 2022). Posameznik v takem procesu ne ostaja pasivni prejemnik informacij, temveč postane aktiven soustvarjalec svojega znanja ter hkrati razvija ključne kompetence za samostojno učenje in



## Učenje kot proces raziskovanja: vloga vprašanj

Eden temeljnih elementov coaching miselnosti je uporaba vprašanj kot orodja za učenje. Namesto da bi posameznik zgolj sprejemal informacije, ga vprašanja usmerjajo v raziskovanje, razumevanje in povezovanje znanja z lastno izkušnjo. Vprašanja v tem procesu nimajo funkcije preverjanja pravilnosti, temveč odpirajo prostor za razmišljanje. Spodbujajo analizo, sintezo in vrednotenje ter omogočajo prehod od površinskega k poglobljenemu razumevanju, ki je prenosljivo v različne situacije.

Primeri vprašanj, ki podpirajo tak proces, vključujejo:

- Kaj je bistvo tega, kar se učim?
- Kako to povezujem s svojimi preteklimi izkušnjami?
- Kaj mi pri tem še ni povsem jasno?
- Kako lahko to znanje uporabim v praksi?

V skladu s coaching pristopom vprašanja povečujejo tudi zavedanje lastnega učnega procesa. Posameznik začne prepoznavati, kako se uči, kaj mu pri učenju pomaga in kje so njegove ovire. To predstavlja pomemben korak k razvoju samostojnega učenja (EMCC Global, 2022).

## Refleksija kot mehanizem poglobljanja učenja

Refleksija je proces, v katerem posameznik analizira svojo izkušnjo, razmišljanje in delovanje. V coachingu refleksija ni naključna, temveč strukturirana in usmerjena k učenju. Gre za metakognitivni proces, ki omogoča, da posameznik stopi korak nazaj in razmisli o lastnem razmišljanju. S tem pridobi večjo jasnost glede svojih odločitev, vedenjskih vzorcev in rezultatov.

Refleksivna vprašanja vključujejo:

- Kaj sem se iz te izkušnje naučil/-a?
- Kaj bi naslednjič naredil/-a drugače?
- Kaj je vplivalo na moj način razmišljanja?
- Kako so moja prepričanja vplivala na rezultat?

Redna refleksija omogoča, da izkušnja postane vir učenja, ne glede na njen izid. Namesto da posameznik napake razume kot neuspeh, jih začne dojemati kot pomemben del razvojnega procesa. Ta pristop je skladen s konceptom razvojne miselnosti. Posamezniki z razvojno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje sposobnosti razvijajo skozi trud, učenje in vztrajnost. Refleksija pri tem igra ključno vlogo, saj omogoča prepoznavanje napredka in usmerjanje nadaljnjega razvoja.

## Samoregulacija kot temelj učinkovitega učenja

Samoregulacija predstavlja sposobnost posameznika, da zavestno upravlja svoje učenje, vedenje, čustva in motivacijo.



V coachingu je samoregulacija ključni mehanizem, ki povezuje uvid z akcijo.

Samoregulacija vključuje več dimenzij:

- postavljanje ciljev
- načrtovanje aktivnosti
- spremljanje napredka
- prilagajanje strategij, vztrajanje kljub izzivom

Posameznik s razvito samoregulacijo ne čaka na zunanje usmeritve, temveč aktivno vodi svoj učni proces. Tak pristop je tesno povezan s teorijo samodoločenosti, ki sta jo razvila Richard M. Ryan in Edward L. Deci. Avtorja poudarjata, da občutek avtonomije pomembno vpliva na notranjo motivacijo in kakovost učenja (Ryan & Deci, 2000). S tem posameznik razvija sposobnost prilagajanja, kar je v sodobnem okolju ključnega pomena za dolgoročno uspešnost.

### Oblikovanje razvojne miselnosti

Razvojna miselnost predstavlja prepričanje, da so sposobnosti prilagodljive in jih je mogoče razvijati skozi učenje in izkušnje. Coaching aktivno podpira oblikovanje takšnega pogleda, saj posameznika usmerja k raziskovanju možnosti namesto omejitev.

V praksi to pomeni premik:

- od ne znam, k še ne znam
- od izogibanja izzivom k njihovemu sprejemanju
- od strahu pred napakami k učenju iz njih

Coaching vprašanja, ki podpirajo razvojno miselnost vključujejo:

- Kaj se lahko iz tega naučim?
- Kaj mi ta izziv omogoča?
- Kako lahko to izkušnjo uporabim za napredek?

Tak pristop zmanjšuje strah pred neuspehom in povečuje pripravljenost za eksperimentiranje, kar je ključno za razvoj kompetenc.

### Integracija coaching miselnosti v vsakodnevno učenje

Coaching miselnost ni omejena na formalne učne situacije, temveč jo je mogoče vključiti v vsakodnevno življenje. Gre za zavestno prakso, ki sčasoma postane način razmišljanja.

Ta integracija vključuje:

- redno postavljanje vprašanj
- načrtno refleksijo izkušenj



- spremljanje lastnega napredka
- prilagajanje učnih strategij
- zavestno upravljanje motivacije

S takšnim pristopom učenje postane proces, ki presega formalne okvire izobraževanja. Posameznik razvija sposobnost samostojnega učenja, kar predstavlja eno ključnih kompetenc sodobne družbe (EMCC Global, 2022).

Coaching miselnost tako pomembno prispeva h kakovosti učenja in osebnega razvoja, saj posameznika postavlja v aktivno vlogo raziskovalca lastnega znanja in izkušenj. Tak pristop ne vodi zgolj do pridobivanja znanja, temveč k razvoju ključnih kompetenc, kot so kritično mišljenje, samostojno učenje, prilagodljivost in samovodenje (EMCC Global, 2022; Ryan & Deci, 2000). Z uporabo vprašanj, refleksije in samoregulacije posameznik razvija globlje razumevanje, večjo avtonomijo ter razvojno miselnost, ki predstavlja temelj trajnostnega učenja in osebnega razvoja.

## Zaključek

Coaching miselnost v vsakdanjem življenju ni zgolj skupek tehnik, temveč način razmišljanja, delovanja in odnosa do sebe ter drugih. Kot se je pokazalo skozi posamezna poglavja, njena vrednost presega formalni coaching kontekst, saj pomembno prispeva k bolj zavestnemu sprejemanju odločitev, kakovostnejšemu učenju, bolj avtentičnim odnosom, večji osebni odgovornosti ter učinkovitejšemu soočanju s spremembami in izzivi. Njena skupna nit je v tem, da posameznika ne postavlja v pasivno vlogo opazovalca lastnega življenja, temveč v aktivno vlogo soustvarjalca svojih izbir, odnosov in razvoja.

Coaching miselnost spodbuja premik od impulzivnosti k refleksiji, od zunanje pogojenosti k notranji usklajenosti, od iskanja krivde k prevzemanju odgovornosti ter od doživljanja izzivov kot groženj k njihovemu razumevanju kot priložnosti za rast. V tem smislu predstavlja pomemben razvojni okvir za sodobnega posameznika, ki živi in deluje v okolju stalnih sprememb, kompleksnosti in visokih pričakovanj.

Posebna vrednost prispevka je tudi v tem, da izhaja iz izkušnje študentov, ki smo se v okviru projekta PUŠ s coachingom srečali ne le teoretično, temveč tudi izkustveno. Prav skozi to izkušnjo smo lahko prepoznali, da coaching miselnost ni nekaj oddaljenega ali rezerviranega za strokovne procese, temveč nekaj, kar lahko zelo konkretno vpliva na naše vsakodnevno življenje. Že preprosta vprašanja, trenutki refleksije, bolj zavestno poslušanje ali jasnejše prevzemanje odgovornosti lahko pomembno spremenijo kakovost naših odločitev, odnosov in odzivov na izzive.



Ob tem coaching miselnost ne obljublja popolnosti, temveč večje zavedanje. Ne pomeni, da bodo odločitve vedno lahke, odnosi vedno harmonični ali spremembe vedno prijetne. Pomeni pa, da lahko posameznik v teh situacijah deluje bolj premišljeno, odgovorno, avtentično in razvojno naravnano. Prav v tem je največja moč coaching miselnosti: da v vsakdanje življenje vnaša več jasnosti, notranje stabilnosti in prostora za rast.


Coaching miselnost tako upravičeno razumemo kot enega pomembnih pristopov sodobnega osebnega in medosebnega razvoja. Njena uporabnost se kaže v učenju, komunikaciji, odločanju, samovodenju in soočanju s spremembami, njena dolgoročna vrednost pa v tem, da posameznika opolnomoči za bolj kakovostno, smiselno in odgovorno življenje. Zato coaching ni le strokovna praksa, temveč tudi dragocena življenjska naravnost, ki odpira prostor spremembam.

## Literatura / uporabljeni viri

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Richard M. Ryan, & Edward L. Deci. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- EMCC GLOBAL. (2022). Competence framework for coaching and mentoring. <https://emccglobal.org/quality/competency-frameworks>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Knez, J. (b. d.). Razvoj coaching miselnosti in zrelost coacha. Povej na glas. <https://www.povejna glas.si/razvojcoachingmiselnosti>
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Starr, J. (2021). *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching* (5th ed.). Pearson.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., & Sandahl, P. (2018). *Co-active coaching: The proven framework for transformative conversations at work and in life* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

# Zaključek

Danijela Brečko



Knjiga Coaching kot prostor sprememb celostno prikazuje coaching kot sodoben razvojni pristop, ki presega okvire metode in se uveljavlja kot način razmišljanja, odnosa in delovanja. Ključna ugotovitev, ki prežema vsa poglavja, je, da coaching ni usmerjen v dajanje odgovorov, temveč v ustvarjanje prostora, kjer posameznik raziskuje, prihaja do uvidov, prevzema odgovornost in se odloča za zavestno akcijo.

Ena osrednjih vrednosti coachinga je moč vprašanj. Kakovostna vprašanja ne usmerjajo, temveč odpirajo. Spodbujajo refleksijo, širijo perspektivo in posameznika vodijo k globljemu razumevanju lastnih odločitev, vedenj in ciljev. Prav skozi vprašanja coaching aktivira notranje vire posameznika ter krepi njegovo avtonomijo in sposobnost samostojnega delovanja.

Pomemben prispevek k celostnemu razumevanju coachinga v knjigi predstavlja tudi poglavje o coachingu in raziskavah. To poglavje pokaže, da coaching ni zgolj praksa, ki temelji na izkušnji, temveč tudi področje, ki se vse bolj razvija na podlagi znanstvenih spoznanj. Raziskave potrjujejo učinkovitost coachinga pri doseganju ciljev, razvoju kompetenc, krepitvi samoučinkovitosti ter izboljšanju psihološkega blagostanja. Hkrati pa opozarjajo na pomen profesionalnih standardov, etike in kakovosti izvajanja coaching procesov.

S tem knjiga presega zgolj opisno raven in coaching umešča tudi v širši strokovni in raziskovalni kontekst. Povezuje prakso z dokazi ter kaže, da je coaching disciplina, ki se razvija na presečišču izkustvenega učenja, psihologije, organizacijskih ved in reflektivne prakse. Takšna povezava med raziskovanjem in prakso dodatno utrjuje verodostojnost coachinga kot razvojnega pristopa.

Knjiga jasno pokaže, da coaching deluje kot proces transformacije. Sprememba ne nastane zaradi zunanjih nasvetov, temveč kot rezultat notranjega uvida, ki vodi v prevzemanje odgovornosti in konkretno akcijo. Ta proces, ki ga lahko opišemo kot prehod od uvida k odgovornosti in nato k delovanju, predstavlja temelj trajnostnih sprememb – tako na osebni kot na organizacijski ravni.

Pomembno spoznanje je tudi, da coaching ni omejen na formalne coaching procese. Njegove principe je mogoče uspešno prenašati v vsakdanje življenje.



Coaching miselnost se tako kaže:

- v bolj zavestnem sprejemanju odločitev,
- v globljem in bolj samoreguliranem učenju,
- v kakovostnejših odnosih in komunikaciji,
- v večji osebni odgovornosti in samovodenju,
- v bolj konstruktivnem soočanju z izzivi in spremembami.

S tem coaching postaja pomembna kompetenca sodobnega posameznika, ki deluje v kompleksnem, hitro spreminjajočem se okolju.

Knjiga hkrati poudarja pomen odnosa kot temeljnega prostora coachinga. Zaupanje, psihološka varnost, prisotnost in etična drža niso zgolj dodatki, temveč ključni pogoji, v katerih lahko coaching sploh deluje. Brez kakovostnega odnosa tudi najboljša vprašanja ne dosežejo svojega učinka.

Posebno vrednost knjigi daje njena izkustvena dimenzija. Nastala je kot rezultat neposrednega srečanja študentov s coachingom v okviru projekta PUŠ, zato ne predstavlja le teoretičnega pregleda, temveč tudi refleksijo realnih uvidov, izkušenj in sprememb. Prav ta preplet teorije, raziskovanja in prakse omogoča bolj avtentično razumevanje coachinga kot žive discipline.

V zaključku lahko coaching razumemo kot prostor, kjer se srečajo raziskovanje, razmislek, odgovornost in delovanje. Ni namenjen temu, da bi posamezniku povedal, kaj naj naredi, temveč da mu pomaga razumeti, raziskati in oblikovati lastne odgovore – ter jih tudi uresničiti.

Najpomembnejše sporočilo knjige je zato preprosto, a hkrati globoko: sprememba se začne z zavedanjem. Pogosto pa se to zavedanje začne z enim samim, pravim vprašanjem.