

COACHING

»Kljub mnogim koristim usmerjanja je pomembo, da se usmerjevalci zavedajo omejitve metode in tega, da ta ni primerna za posameznike, ki so doživeli travmo ali se soočajo z duševnimi težavami. Za učinkovito usmerjanje mora biti usmerjevalec prožen pri rabi modelov in tehnik usmerjanja ter ustrezno prepoznati težave usmerjanca in oceniti, ali ni zanj nemara bolj primerno psihološko svetovanje ali psihoterapija. Veliko tveganje za kliente predstavlja tudi vprašljiva verodostojnost številnih 'usmerjevalcev', saj na trgu obstaja le malo omejitev, nadzora in regulacije. Pred izbiro usmerjevalca je zato ključno preveriti njegovo usposobljenost in akreditacije.«

Coaching metoda ali metoda usmerjanja je ena najpogosteje uporabljenih in učinkovitih metod razvoja zaposlenih, ki sega na različna področja življenja. Ločimo različne vrste usmerjanja, med njimi športno, poslovno, karierno, razvojno, vodstveno, zdravstveno in življenjsko (Cox idr., 2014; Law, 2013). Mednarodna zveza usmerjevalcev (angl. *International Coach Federation – ICF*, 2013) opredeljuje usmerjanje kot interaktiven proces in partnerstvo z usmerjancem (angl. *coachee*), v katerem usmerjevalec (angl. *coach*) z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki usmerjanca navdihujejo za maksimiranje osebnih in poklicnih potencialov. Kakovostni usmerjevalci uporabljajo teoretično podkrepjene in znanstveno preverjene tehnike, ki usmerjancem pomagajo doseči svoje cilje v zasebnem in poklicnem življenju.

Usmerjanje je na rezultate osredotočena metoda, običajno kratkotrajna ali uporabljena občasno (Grant, 2007). Razumemo jo lahko kot pomoč za doseganje uspeha, pri tem pa sta bistvenega pomena učenje

in želja po spremembah. Posameznike z metodo spodbujamo, da se zavedajo svojih misli in vedenj ter jih skušajo spremeniti tako, da bodo dosegli zastavljene cilje (Emil Berg in Terje Karlsen, 2012). Psihologija usmerjanja je aplikacija vedenjske znanosti, katere namen je izboljšanje življenjskih izkušenj, delovne uspešnosti in dobrega počutja posameznikov, ki nimajo klinično pomembnih težav z duševnim zdravjem (Grant, 2007). Umestimo jo lahko na stičišče klinične, organizacijske, športne in zdravstvene psihologije.

Usmerjanje se povezuje z različnimi družboslovnimi vedami, kot so psihologija, pedagogika in filozofija. To je lahko prednost, saj metodo bogati z različnimi znanji in teorijami, po drugi strani pa je metodo zato težko razmejiti od drugih dejavnosti, kot sta svetovanje in mentorstvo (glej tudi poglavje Mentorska kultura). Čeprav se usmerjanje in svetovanje precej prepletata, je glavna razlika med njima ta, da klinični svetovalci običajno delajo s klienti, ki imajo duševne težave in stiske, usmerjevalci pa s posamezniki, ki v vsakdanjem življenju delujejo učinkovito (Grant, 2007). Na drugi strani pa je mentorstvo proces učenja, pri katerem bolj izkušen posameznik pomaga manj izkušenemu posamezniku pri razvoju in napredku na določenem strokovnem področju ali delovnem mestu, dokler ta ne postane dovolj kompetenten in avtonomen, da samostojno opravlja delo. Usmerjevalec za razliko od mentorja zaposlenemu pomaga do odgovorov in rešitev, ki mu ustrezajo, tudi če je zaposleni že avtonomen na delovnem mestu. Mentor navadno deluje na enakem področju kot mentoriranec in ima izkušnje s poklicno vlogo, medtem ko za usmerjevalca to ni nujno (Law, 2013).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Prvo sistematično raziskavo s področja usmerjanja je opravil Coleman R. Griffith leta 1918, ko je opazoval psihološko delovanje nogometišev in košarkarjev (Palmer in Whybrow, 2007b), svoja spoznanja pa leta 1926 predstavil v knjigi *Psychology of Coaching*. Trdil je, da bi moral biti usmerjevalec več kot le inštruktor: moral bi biti športnik, učitelj, psiholog in graditelj osebnosti ...

Na področje organizacijske psihologije se je metoda usmerjanja razširila leta 1955, psihologija usmerjanja pa se je razvila iz humanistične psihologije v 60. letih prejšnjega stoletja (Palmer in Whybrow, 2007b). Humanistična psihologija poudarja težnjo k osebni rasti in razvoju človekovih potencialov, kar je tudi bistvo metode usmerjanja. Kljub zgodnjim začetkom pa so prve znanstvene članke in učbenike o poslovnem in osebnem usmerjanju, ki so temeljili na psiholoških teorijah, avtorji začeli objavljati šele v 90. letih preteklega stoletja. Ne glede na številčnost (znanstvenih) objav v zadnjih letih, pa o usmerjanju na tržišču še naprej obstajajo številne knjige in objave, ki ne temeljijo na znanstvenih spoznanjih, niti se ne sklicujejo na znanstvene objave (Palmer in Whybrow, 2007b).

V nekaj več kot 20 letih se je usmerjanje hitro razvijalo in postalo ena najpogosteje uporabljenih metod razvoja zaposlenih. Za usmerjanje na različnih področjih oz. za doseganje različnih ciljev so avtorji razvili večje število pristopov in modelov (pregled v Cox idr., 2014; Palmer in Whybrow, 2007a), ki se nenehno razvijajo in dopolnjujejo, področju pa manjka integracija teh pristopov in oblikovanje enotne opredelitve usmerjanja (Palmer in Whybrow, 2007b).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Usmerjanje velja za učinkovito metodo, ki deluje pri (skoraj) vseh ljudeh, ki nimajo klinično pomembnih psiholoških težav (Grant, 2007). Metoda se je najbolj razširila v poslovnem okolju, kjer vse več organizacij uporablja usmerjanje za razvoj svojih zaposlenih, vodje pa ga prepoznavajo kot orodje za krepitev zavzetosti in uspešnosti zaposlenih (Ellinger idr., 2003; Porenta, 2013). Ker je usmerjanje zaradi časovne intenzivnosti (redna srečanja ena-na-ena) razmeroma »draga« metoda, je bilo opravljenih precej raziskav o tem, ali se organizacijam s pozitivnimi učinki usmerjanja povrne začetna investicija v uvedbo metode. Izsledki različnih študij kažejo, da je usmerjanje donosna naložba in da se večini organizacij začetni vložek večkratno povrne (Boysen idr., 2018; Fillery-Travis in Lane, 2007).

Zaposleni, ki so se udeležili usmerjanja, poleg tega običajno izboljšajo medosebne odnose, vodstvene sposobnosti (Taconis, 2018), bolje

rešujejo konflikte, so bolj fleksibilni in produktivni ter bolj zadovoljni z delom. Metoda usmerjanja je primerna za **nefunkcionalne time**, saj spodbuja izboljšanje odnosov prek ustrezne komunikacije, sodelovanja in uspešnega reševanja problemov (Law, 2013). Usmerjanje ima pozitivne učinke na blagostanje zaposlenih, ciljno usmerjeno samoregulacijo in obvladovanje stresa (Theeboom idr., 2013).

Za uspešnost usmerjanja je ključnega pomena odnos med usmerjevalcem in usmerjancem ter primerno postavljanje ciljev (Carter idr., 2017; De Haan idr., 2016). Če se pojavijo težave v odnosu, je manj verjetno, da bo metoda uspešna. Če cilji niso ustrezno postavljeni in opredeljeni, je njihovo doseganje oteženo, nadaljevanje usmerjanja pa nesmiselno. Za uspešnost usmerjanja je tako poleg ciljne usmerjenosti usmerjevalca (glej Đuvelek in Lep, 2020) pomembna tudi pripravljenost usmerjanca za sodelovanje (Taconis, 2018). Na to pripravljenost lahko vplivajo usmerjevalec (skozi odnos), organizacija (spodbuja uporabo usmerjanja pri zaposlenih) in program usmerjanja (uporaba modela in tehnik, ki ustrezajo zaposlenemu). Usmerjevalec mora imeti zato **razvite osebnostne lastnosti in veščine** za vzpostavljanje odnosa z usmerjancem in uspešno izvajanje usmerjanja. Med omenjene lastnosti prištevamo medosebne kompetence (empatija, pristnost, dostopnost, sočutnost), komunikacijske veščine (sposobnost aktivnega poslušanja in postavljanja primernih vprašanj) ter instrumentalno podporo (ustvarjalnost, samopoznavanje, odprtost za spremembe; Fillery-Travis in Lane, 2007).

Usmerjanje je **primerno za različne skupine zaposlenih**. Zaposlenim s kroničnimi boleznimi se je npr. po šestih srečanjih z usmerjevalcem zvišala produktivnost in znižala stopnja izčrpanosti, ni pa prišlo do sprememb pri zadovoljstvu z delom in zaznani samoučinkovitosti (McGonagle idr., 2014). Usmerjanje zaposlenih, ki ga izvaja vodja, je povezano z boljšim delovnim odnosom zaposlenih, višjo stopnjo vključenosti posameznikov v tim in manjšo verjetnostjo prekinitve delovnega razmerja (DiGirolamo in Tkach, 2019). Prav tako se lahko izkušnje in veščine, pridobljene z/med usmerjanjem prelijejo v druge delovne odnose. Vodje so v eni od raziskav npr. poročali, da tehnike usmerjanja uporabljajo pri svojem delu skoraj vsak dan, pozitivne učinke usmerjanja pa tako posredno prenašajo tudi na zaposlene. Ekipa vodje, ki je bil

udeležen v usmerjanju, je delovala bolje, zaposleni pa so poročali tudi o boljših medosebnih odnosih (Maynard idr., 2020).

Običajno je usmerjanje individualno (poteka v paru). Lahko pa usmerjevalec dela z večjo skupino usmerjancev (**skupinsko usmerjanje**; Berg in Karlsen, 2012). V organizacijah je skupinsko usmerjanje razmeroma redko, uveljavljeno pa je v športu. Med prednosti take oblike usmerjanja raziskovalci prištevajo npr. boljše razumevanje učinkovitega skupinskega vedenja, razvoj zaupanja in podpore v skupini, konstruktivno reševanje problemov, povišanje emocionalne inteligentnosti in izboljšanje komunikacijskih veščin (Brown in Grant, 2010). Skupinsko usmerjanje vodij pa je povezano z izboljšanjem čustvene inteligentnosti, samokontrole in samorefleksije ter pogostejšim doživljanjem pozitivnih čustev kot pred procesom usmerjanja (Berg in Karlsen, 2012). Vodje z izkušnjo skupinskega usmerjanja so se zavedali, kakšne strategije in načine vodenja uporabljajo, kaj so se naučili in kaj bi lahko še izboljšali. Tudi pri skupinskem usmerjanju je pomembno, da se med usmerjanci razvija dober medoseben odnos, torej da so med udeleženci usmerjanja prisotni zaupanje, odprtost in spoštovanje. Tako se bodo med seboj bolj podpirali in si dajali konstruktivne povratne informacije.

Vse več organizacij razvija in tudi izobražuje **notranje usmerjevalce** – svoje zaposlene usposobi za delo usmerjevalca v organizaciji. Največja prednost te vrste usmerjanja so nižji stroški usmerjanja v primerjavi z najemom zunanjih usmerjevalcev (Đuvelek in Lep, 2019). To je še posebej pomembno pri večjih organizacijah, v katerih lahko tako v usmerjanje vključimo večje število zaposlenih, usmerjanje pa lahko poteka v delovnem času, zato so zaposleni zanj bolj motivirani. Notranji usmerjevalci poleg tega dobro poznajo organizacijsko kulturo in delovanje organizacije, kar jim omogoča hitrejšo in učinkovitejšo spodbujanje napredka zaposlenih (Fillery-Travis in Lane, 2007).

Učinkovitost usmerjanja ni linearno povezana s številom srečanj. Pri usmerjanju se je zato treba prilagajati potrebam in ciljem vsakega zaposlenega (usmerjanca). Tisti z manj resnimi in kompleksnimi problemi bodo verjetno potrebovali manj srečanj in izkusili bolj pozitivne učinke usmerjanja kot posamezniki z bolj kompleksnimi problemi, tudi če bodo imeli ti posamezniki več srečanj (Theeboom idr., 2013). Poleg prilagodljivosti števila srečanj je pomembna tudi prožnost pri izbiri

med številnimi pristopi. Izbor ustreznega pristopa mora biti odvisen od potreb usmerjanca in ne od veščin ali »certifikatov« usmerjevalca, ki želi na vsak način uporabljati določen model in ga ni pripravljen prilagajati ali spreminjati, tudi če se ne sklada z organizacijsko kulturo in potrebami zaposlenih (Fillery-Travis in Lane, 2007).

Kljub navedenim prednostim usmerjanja so številne raziskave o usmerjanju slabše kakovosti. To je posledica neustreznega vzorčenja (premajhni in nereprezentativni vzorci) in retrospektivnega poročanja o učinkih usmerjanja, ki lahko precenjuje učinek usmerjanja (Theeboom idr., 2013). Večina raziskav tako poroča o pozitivnih učinkih usmerjanja v splošnem, manj pa jih ugotavlja, kako usmerjanje deluje in kateri faktorji so pomembni za učinkovitost metode, kar pušča veliko prostora za nadaljnje raziskave (Fillery-Travis in Cox, 2014).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

V delovnem okolju je uporaba usmerjanja koristna tako za zaposlene kot za organizacijo. Zaposleni bolje spoznavajo sami sebe, razvijajo svoje veščine in osebnostno rastejo, posledično pa postanejo uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog, so bolj učinkoviti in produktivni, kar prispeva k boljšemu delovanju timov, večji pripadnosti organizaciji in njeni uspešnosti (Grant, 2007). Organizacije sicer usmerjanje običajno uporabljajo na tri načine: usmerjanje vodij, ki naprej usmerjajo zaposlene, razvoj notranjih usmerjevalcev ter aktivacija zunanjih usmerjevalcev (Grant, 2007).

Usmerjanje je primerno ob želji po motiviranju zaposlenih, pri postavljanju (kariernih) ciljev, iskanju načinov za njihovo doseganje, pa tudi za razreševanje osebnih težav. Glede na cilj usmerjanja lahko izbiramo med različnimi oblikami in pristopi, pri čemer ni splošnega pravila o tem, kateri je najboljši. Običajno je izbira pristopa in tehnik usmerjanja odvisna od usmerjanca, usmerjevalca in konteksta usmerjanja, cilji usmerjevalcev pa so enaki pri vseh pristopih in modelih: s postavljanjem pravih vprašanj skušajo odkriti in maksimirati posameznikova močna področja, ki koristijo tako usmerjancem kot organizaciji (Law, 2013).

KOMU JE METODA NAMENJENA?

Usmerjanje je namenjeno razvoju posameznikovih potencialov, veščin in močnih področij. Primerna je za vse osebe, ki ne doživljajo hudih stisk in nimajo težav z učinkovitim funkcioniranjem v vsakdanjem življenju (Grant, 2007). Usmerjanje je pogosto prisotno pri razvoju talentov in vodstvenega kadra. Organizaciji pomaga ohranjati talente, vodstvo pa dobi ustrezne kompetence za vodenje zaposlenih (Law, 2013). Prav tako organizacije pogosto usposablajo vodje, da uporabljajo elemente usmerjanja pri zaposlenih in s tem spodbujajo razvoj zaposlenih. Organizacija običajno vseh zaposlenih ne more vključiti v proces usmerjanja, saj bi zato porabila preveč denarja in časa. Metodo zato lahko uporabimo tudi skupinsko (Berg in Karlsen, 2012).

Usmerjanje ni primerno in uporabno za osebe, ki imajo resnejše psihološke težave, so doživele travmo ali imajo težave pri učinkovitem delovanju. Usmerjevalci morajo biti zato pozorni na opredelitev dejanskih problemov (ni nujno, da je problem, zaradi katerega usmerjevanec vstopi v usmerjanje, tudi njegov resničen problem) in presoditi, ali je primerno, da je zaposleni vključen v usmerjanje (Grant, 2007). Prav tako usmerjanje ni primerno za posameznike, ki imajo slabši vpogled v svoje vedenje, niso motivirani za njegovo spreminjanje ali pričakujejo hitre rešitve (Dexter idr., 2011)

KAKO METODO IZVEDEMO?

Usmerjanje je običajno kratkotrajno in sestavljeno iz manjšega števila srečanj. Vsako srečanje navadno traja med 45 minut in dvema urama, vseh srečanj pa je navadno med pet in deset. Pred začetkom usmerjanja se usmerjevalec in usmerjanec dogovorita o željah in ciljih, ki jih želi ta doseči, ter na podlagi teh ciljev oblikujeta načrt trajanja in izvedbe usmerjanja. Trajanje usmerjanja je odvisno od konteksta in ciljev (Law, 2013). Med številnimi pristopi k usmerjanju (npr. kognitivno-vedenjski, gestalt, NLP, psihodinamični, na osebo osredotočeni, na rešitev osredotočeni, eksistencialni pristop; glej Cox idr., 2014) bova v nadaljevanju zaradi njegove preprostosti in ciljne naravnosti podrobneje predstavila vedenjsko usmerjanje na podlagi modela GROW.

Vedenjsko usmerjanje je strukturiran, voden odnos med usmerjevalcem in usmerjancem ali skupino usmerjancev. Vključuje splošno ocenjevanje, raziskovanje vrednot in motivacije, postavljanje merljivih ciljev, določanje akcijskih načrtov ter uporabo orodij in tehnik za razvoj kompetenc zaposlenih. Usmerjance se spodbuja, da si oblikujejo svoj lasten način učenja, nagrajevanja in osebnostne rasti. Znotraj vedenjskega usmerjanja je treba izpostaviti model GROW, ki je eden od najbolj poznanih in najpogosteje uporabljenih modelov usmerjanja, predvsem v organizacijah in poslovnem svetu (Kaw, 2013; Passmore, 2007). Med srečanjem usmerjevalec z odprtimi vprašanji usmerjanca popelje skozi vse korake modela, ki usmerjancu pomagajo pri prepoznavanju specifičnih vedenj, ki pripomorejo k izboljšanju dela ter doseganju zastavljenih ciljev. Model GROW obsega štiri korake:

1. **G** (angl. *goal*) – zajema identifikacijo in **postavljanje ciljev**. Da bodo cilji omogočili razvoj klienta in dvig kakovosti njegovega dela, morajo biti izzivalni, toda hkrati dosegljivi, jasno zastavljeni in specifični, klient pa mora videti pozitivne učinke doseganja cilja. Primeri vprašanj, ki jih zastavi usmerjevalec pri tej fazi, so: *Kaj bi radi odnesli od današnjega srečanja? Kaj si želite doseči? Kaj želite vedeti o ...?*
2. **R** (angl. *reality*) – **pregled dejanskega in trenutnega stanja**, na podlagi katerega lahko ocenimo ustreznost postavljenih ciljev. V tem koraku opredelimo trenutno delovanje klienta, njegove sposobnosti, osebnost in delovno dinamiko. Znotraj tega procesa pogosto uporabljamo psihometrične teste in pripomočke, k sodelovanju pa lahko klient povabi tudi svoje sodelavce, ki prispevajo svoj pogled na usmerjanca in njegovo delo. Usmerjevalec se z zaposlenim pogovori o primernosti postavljenih ciljev in možnostih za njihovo doseganje. Spodbuja tudi pogovor o različnih vedenjih in načinih, na katere vedenja pripomorejo k doseganju zastavljenega cilja ali pa le-to otežujejo. V tej fazi lahko klient na novo postavi časovni okvir, preoblikuje svoje cilje ali oblikuje več kratkoročnih ciljev. Primeri vprašanj: *Kaj je delovalo? Kaj ni? Kaj se dogaja? Zakaj je to problem? Kaj mislite s tem, mi lahko podate primer? Kaj ste poskusili in kaj se je zgodilo? Kako se ob tem počutite?*

3. **O** (angl. *options*) – **pregled danih možnosti**. Usmerjanec navaja vsa možna vedenja, ki bi lahko pripeljala do zastavljenega cilja. Usmerjevalec in usmerjanec ovrednotita, katere od navedenih možnosti so najbolj uresničljive, in ocenita možne posledice vsake od izbir. Primeri vprašanj: *Katere možnosti bi vam pomagale, da se približate cilju? Na katere ovire ste naleteli? Kaj boste naredili glede njih? Kdo bi vam jih lahko pomagal premagati? Ali lahko naredite še karkoli v zvezi s tem? Kaj so lahko prednosti in kaj slabosti?*
4. **W** (angl. *way forward*) – zadnji, četrti korak modela GROW je **opredelitev nadaljnje poti**. Usmerjanec s pomočjo usmerjevalca povzame načrt za prihodnost in postavi okviren časovni načrt. V nadaljnjih srečanjih se ocenjuje doseganje dosežke, skuša opredeliti, kje je prišlo do sprememb in kaj vse je k tem spremembam pripomoglo. Opredeli se neuspešna vedenja in zakaj so le-ta neuspešna, temu pa sledi nadaljnje oblikovanje poti naprej in definiranje vedenj, za katera se je izkazalo, da imajo pozitiven učinek. Primeri vprašanj: *Kaj boste naredili sedaj? Lahko povzamete, kaj boste storili in do kdaj? Katere ovire pričakujete? Kako jih boste premagali? Kakšno podporo boste imeli pri tem? Kdaj bi si lahko pogledala napredek?*

PRIMER UPORABE METODE

- **G – postavljanje cilja v zvezi z nalogo, ki jo želimo doseči:**

Usmerjevalec zaposlenega na začetku srečanja vpraša, *kaj želi doseči*. Zaposleni pove, da mora oddati poročilo vodji v roku enega tedna.

- **R – trenutno stanje – opis situacije v povezavi z doseganjem cilja:**

Usmerjevalec povprašuje po trenutnem stanju, npr. *Kaj vse še imate poleg oddaje poročila? Katere zadolžitve še imate? Koliko dela imate? Koliko ste obremenjeni, tako v službi kot morda tudi doma?*

Usmerjanec poroča o številnih drugih delovnih zadolžitvah, ki imajo podoben rok oddaje. Kritično ovrednoti časovne zahteve različnih nalog in ugotavlja, ali je mogoče, da poročilo napiše v roku.

- **O – možnosti – kaj vse imamo na voljo, vse možnosti:**

Usmerjevalec sprašuje po možnostih glede oddaje poročila, npr. *Kaj bi vam pomagalo, da bi lahko v tem času napisali poročilo? Kdo bi vam pri tem lahko pomagal? Kaj so lahko posledice, če ne oddate poročila? Ali lahko odložite druge stvari in se posvetite le pisanju poročila?*

Usmerjanec kot možnosti navede naslednje: ne oddam poročila, prosim za predstavitev roka oddaje, prestavim kakšno drugo obveznost, prosim koga, da kaj naredi namesto mene ali da me nadomešča. Nato z usmerjevalcem ocenita vsako od možnosti (usmerjevalec postavlja vprašanja, ne vrednoti) in izbereta najustreznejšo možnost glede na posameznikovo trenutno stanje, izkušnje s preteklimi poročili, odnos z vodjem, sodelavci ...

- **W – pot naprej – kakšna je posameznikova volja in kako ga motivirati:**

Usmerjevalec sprašuje npr. *Kako verjetno se posamezniku zdi, da mu bo uspelo oddati poročilo – lahko na lestvici od 1 do 10. Kaj bi se moralo zgoditi, da bi bilo 10? Se pravi, kaj so neka uspešna vedenja in kaj neuspešna?*

Usmerjanec oceni verjetnost in pove, kako bi lahko povečal verjetnost za oddajo poročila v določenem roku (npr. ocenjuje verjetnost oddaje s 7, če pa bi mu na pomoč priskočila sodelavka in naredila nekaj nalog namesto njega, pa bi bila ta verjetnost lahko 10). V skladu z omenjeno oceno načrtuje korake do oddaje poročila.

VLOGA PSIHologa

Čeprav številni usmerjevalci niso psihologi, imajo psihologi pri usmerjanju veliko dodano vrednost. Psihologi so namreč dobro teoretično podkovani in zato lahko pri procesu usmerjanja uporabljajo večji nabor pristopov, modelov in tehnik. Poleg tega dobro razumejo človekovo psihološko delovanje, ki presega načela posameznih metod (npr. motivacija, čustvovanje, postavljanje ciljev, metaspoznavne zmožnosti, facilitiranje, spreminjanje vedenja, vrednote ...). So prožni pri uporabi različnih metod (npr. zastavljanje vprašanj, aktivno poslušanje, vprašalniki) ter znajo hitreje prepoznati in se prilagoditi potrebam ter ciljem

usmerjanca. Pri usmerjevalcih, ki nimajo psihološke izobrazbe, lahko pride do problema, da rigidno uporabljajo le en pristop na enak način pri vseh udeležencih, čeprav morda ni najbolj ustrezen (Grant, 2007).

Psihologi poznajo osnovne pristope svetovanja in psihoterapije, ki jim lahko koristijo tudi pri usmerjanju. Znajo postavljati ustrezna vprašanja, se prilagoditi trenutnim potrebam usmerjanca ter se vživeti v usmerjanca in ga aktivno poslušati. Vseeno pa morajo pri tem paziti, da ločujejo svetovanje od usmerjanja. Psiholog tudi lažje in hitreje razlikuje med resnimi psihološkimi težavami, ki so primernejše za obravnavo pri kliničnem psihologu ali psihoterapevtu, ter vsakdanjimi, »običajnimi« problemi, ki jih lahko posameznik obravnava v usmerjanju. Prav tako imajo psihologi običajno lastnosti in kompetence, ki so zaželene in pričakovane pri usmerjevalcih, npr. empatija, občutljivost na potrebe drugih, samopoznavanje in strpnost. Psihologi se zavedajo etičnih omejitev pri delu z ljudmi in upoštevajo načelo zaupnosti (sodelavcem in vodji npr. ne razkrivajo podatkov o usmerjancu; za pregled etičnih dilem pri usmerjanju glej Brennan in Wildflower, 2014). Te lastnosti so pomembne za vzpostavljanje in grajenje pozitivnega odnosa z usmerjanci, dober odnos med usmerjevalcem in usmerjancem pa je ključnega pomena za to, da bo usmerjanje uspešno in učinkovito (Fillery-Travis in Lane, 2007).

Psiholog lahko različne pristope in metode kritično ovrednoti in predlaga, da se v organizacijo vpelje nova oblika usmerjanja, npr. skupinsko usmerjanje. Po uvedbi usmerjanja pa s svojim metodološkim znanjem lahko ovrednoti pozitivne učinke usmerjanja za zaposlene in organizacijo. Ne glede na zapisano pa je pomembno, da se tudi psihologi ustrezno izobrazijo na področju usmerjanja, preden ga začnejo izvajati v praksi, da so kritični in da se stalno izpopolnjujejo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Proces usmerjanja naj bi v praksi predstavljal integracijo različnih modelov in tehnik. Usmerjevalci naj ne bi uporabljali le enega pristopa, ampak npr. humanistične elemente za grajenje odnosa in ustvarjanje empatije z usmerjancem, vedenjske za spreminjanje vedenja in kognitivne za bolj usmerjeno doseganje ciljev. S spodbujanjem kognitivnih pristopov namreč usmerjevalec spodbuja razmišljanje o lastnih prepričanjih, ki

vplivajo na vedenje, in upošteva pretekle izkušnje usmerjanca (Passmore, 2007). Vendar pa je veliko modelov, ki so npr. izpeljani iz predstavljenega modela GROW, preveč kompleksnih in specifičnih za praktično uporabo (Grant, 2011). Prav tako ti modeli ne integrirajo različnih pristopov, kar lahko zmanjšuje učinkovitost usmerjanja. Ne glede na to, kateri model usmerjevalec uporablja, je zato pomembno, da je prilagodljiv in pripravljen, da se premakne iz zelo strukturirane oblike k manj strukturiranemu pristopu ali pa da pristop spremeni, če ta ne ustreza usmerjancu ali situaciji. Prav tako naj bi se usmerjevalci neprestano izobraževali in poklicno razvijali (Stober, 2014).

Ker usmerjanje ni primerno za posameznike, ki so doživeli travmo ali imajo težave z duševnim zdravjem, je tovrstne težave treba predhodno prepoznati. Pogosto pa je težko ločiti med posamezniki, ki imajo resnejše psihološke težave, in tistimi, ki imajo manj resne težave. Po nekaterih podatkih naj bi bilo v usmerjanje vključenih tudi do 50 % posameznikov, ki ustrezajo kriterijem za klinično pomembne duševne težave (Grant, 2007). Zato je ključno, da je usmerjevalec pozoren na morebitne resne in kompleksne težave posameznikov ter da jih po potrebi preusmeri k svetovalcu ali drugemu strokovnjaku. Kot pri terapevtskih pristopih, lahko tudi h kakovosti usmerjanja prispeva supervizija (Hawkings, 2014).

Organizacije, ki se odločijo za vpeljavo usmerjanja, morajo biti pozorne na omejenost virov (npr. finančnih in časovnih), preobremenjenost vodstvenega kadra, previsoka in nerealistična pričakovanja (npr. pričakovanje, da bo ena stvar rešila vse kompleksne probleme) ter nezadovoljstvo zaposlenih, ki niso bili povabljeni k usmerjanju. Navedene ovire moramo obravnavati in jih odpraviti, saj lahko organizacija le tako uspešno vpelje metodo usmerjanja. Prav tako mora biti program in načrt usmerjanja skladen s kulturo in delovanjem organizacije. Običajno s procesom usmerjanja dosežemo zelo pozitivne rezultate, vendar pa se v redkih primerih lahko zgodi, da usmerjanec v postopku usmerjanja ugotovi, da mu trenutno delovno mesto ne ustreza, kar lahko pripelje do tega, da zaposleni organizacijo zapusti (Law, 2013).

Veliko težavo predstavlja tudi vprašljiva verodostojnost nekaterih usmerjevalcev (Grant, 2007; ICF, 2016). V Sloveniji (in tujini) namreč usmerjanje ni regulirano ali zakonsko urejeno, kar v praksi pomeni, da tudi ni jasno, kdo je lahko usmerjevalec in kako se metoda lahko izvaja.

Na trgu so na voljo številni tečajji in licence z vprašljivo kakovostjo, ki jih za plačilo lahko v kratkem času opravi vsak, ne glede na predhodno izobrazbo. Takšni tečajji pogosto ne sledijo znanstvenim izsledkom in z dokazi podkrepjenim praksam, udeleženci s predhodno izobrazbo z drugih področij pa imajo lahko pomanjkljiv vpogled v psihološko delovanje posameznikov. Čeprav s tečajji pridobijo naziv licenciranega usmerjevalca, tak naziv pogosto ne pomeni nič več kot mrtvo črko na papirju.

LITERATURA

- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W. in Takagawa, M. (2018). Organisational coaching outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159–166. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.456127894436198>
- Brennan, D. in Wildflower, L. (2014). Ethics in coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 430–444). Sage.
- Brown, S. W. in Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/17521880903559697>
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M. in Hay, R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 73–91. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12098>
- Cox, E., Bachkirova, T. in Clutterback, D. (ur.) (2014). *The complete handbook of coaching* (2. izd.). Sage.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y. in Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- Dexter, J., Dexter, G. in Irving, J. (2011). *An introduction to coaching*. Sage.
- DiGirolamo, J. in Tkach, J. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Đuvelek, S. in Lep, Ž. (2019). Zakaj razvijati mrežo notranjih coachev. *HR&M*, 5(25), 13–14.
- Đuvelek, S. in Lep, Ž. (2020). Preliminarno preverjanje merskih značilnosti slovenskega prevoda vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc coachinga. *Anthropos*, 52(1/2), 27–48.

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. in Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Emil Berg, M. in Terje Karlsen, J. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177–199. <https://doi.org/10.1108/13665621211209267>
- Fillery-Travis, A. in Cox, E. (2014). Researching coaching . V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 445–459). Sage.
- Fillery-Travis, A. in Lane, D. (2007). Research: Does coaching work? V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 57– 69). Routledge.
- Grant, A. M. (2007). Past, present and future: The evolution of professional coaching and coaching psychology. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 23–39). Routledge.
- Grant, A. M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 118–126.
- Hawkins, P. (2014). Coaching supervision. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 391–404). Sage.
- ICF (2013). *International Coach Federation*. <https://coachfederation.org/about>.
- ICF (2016). *2016 ICF global coaching study: Executive summary*. International Coach Federation.
- Law, H. (2013). *The psychology of coaching, mentoring and learning*. Wiley-Blackwell.
- Maynard, T. M., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., Gilson, L. L. in Kleiner, C. (2020). Team leader coaching intervention: An investigation of the impact on team processes and performance within a surgical context. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1080–1092. <https://doi.org/10.1037/apl0000814>
- McGonagle, A. K., Beatty, J. E. in Joffe, R. (2014). Coaching for workers with chronic illness: Evaluating an intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 385–398. <https://doi.org/10.1037/a0036601>
- Palmer, S. in Whybrow, A. (ur.) (2007a). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.
- Palmer, S. in Whybrow, A. (2007b). Coaching psychology: An introduction. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 1–19). Routledge.
- Passmore, J. (2007). Behavioural coaching. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 40–56). Routledge.
- Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Stober, D. (2014). Continuing professional development for coaches. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterback (ur.), *The complete handbook of coaching* (2. izd., str. 418–429). Sage.
- Taconis, M. (2018). How high potential coaching can add value – for participants and the organisation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 61–72. <https://doi.org/10.24384/000541>
- Theeboom, T., Beersma, B. in van Vianen, A. (2013). 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>

COACHING

Coaching is a widely used technique aimed at maximizing the coachees' potential and enabling them to reach their goals. The process unfolds under the supervision of a coach who should be flexible and skilled at employing a combination of different approaches and techniques that suit both the context and coachees' needs. Coaching is a goal-focused technique and is linked with, for example, improved work satisfaction, better conflict-management and communication in organizational settings. Coaching usually unfolds within dyad relationships, but team coaching is also useful in some settings. In organizational settings, internal coaching offers some advantages in terms of cost-efficiency, time management and motivation. Despite the positive effects of coaching, as demonstrated in numerous studies, many coaches lack proper training and knowledge. In implementing coaching at the organizational level, it is thus crucial to provide ample training and give enough time to both coaches and coachees to reach their goals.