



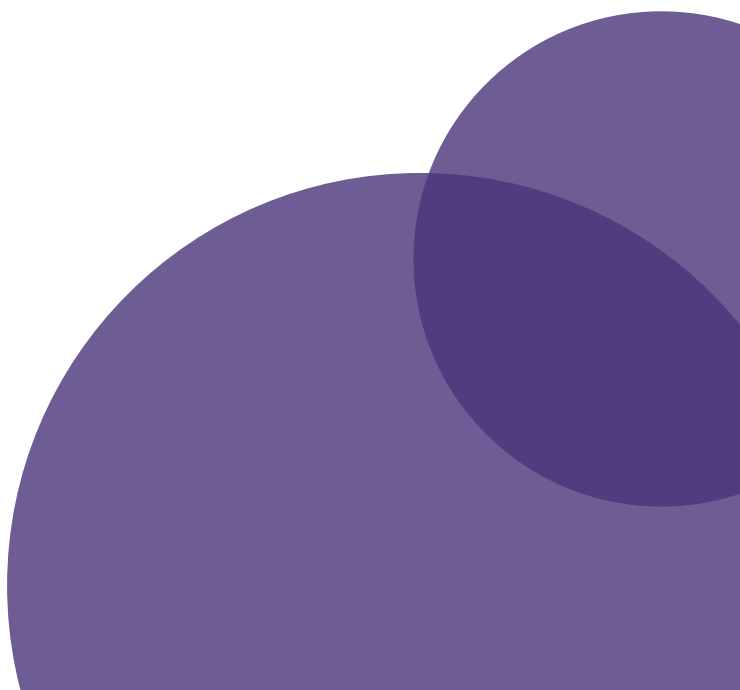
FF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Filozofska fakulteta

COACHING

PSIHOLOŠKI TEMELJI IN SODOBNA
ORGANIZACIJSKA PRAKSA

Eva Boštjančič in Boris Popov



COACHING

Psihološki temelji in sodobna organizacijska praksa

Avtorja Eva Boštjančič in Boris Popov
Recenzentki Bojan Musil in Sara Tement
Lektor Rok Janežič
Oblikovanje in prelom Irena Hvala

Založila Založba Univerze v Ljubljani
Za založbo Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani
Izdala Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani
Za izdajateljico Mojca Schlamberger Brezar, dekanja Filozofske fakultete
Tisk Birografika Bori, d. o. o., Ljubljana, 2026
Prva izdaja
Naklada 300 izvodov
Cena 24,90 €



To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca (izjema so fotografije). / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (except photographs).

Knjiga je izšla s podporo Javne agencije za raziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij.

Prva e-izdaja. Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL>

DOI: 10.4312/9789612978679

Kataložna zapisa o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

Tiskana knjiga
COBISS.SI-ID=287658755
ISBN 978-961-297-870-9

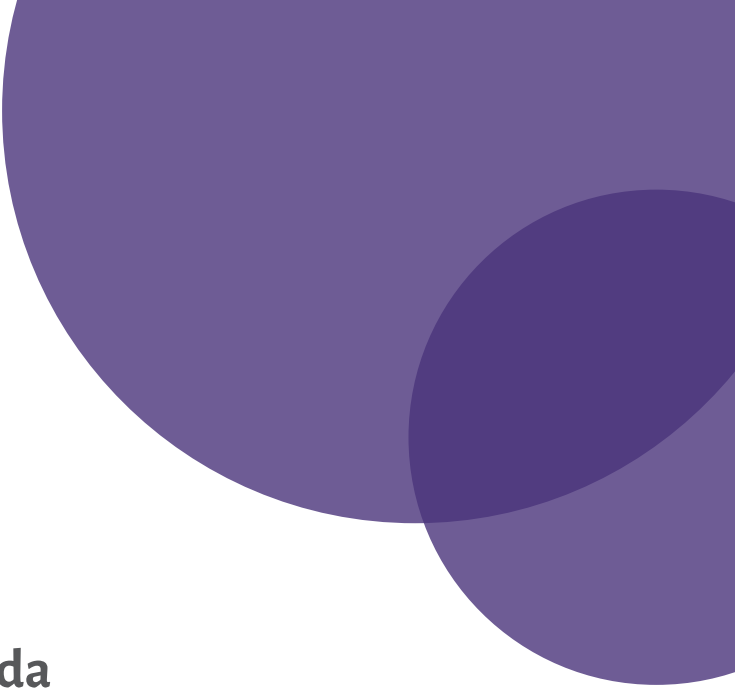
E-knjiga
COBISS.SI-ID=287410179
ISBN 978-961-297-867-9 (PDF)

Kazalo vsebine

V ISKANJU SPREMEMB	7
1 UVOD	13
2 OPREDELITEV IN SPLOŠNA NAČELA COACHINGA	17
2.1 Opredelitev coachinga	17
2.2 Oblike coachinga	19
2.3 Zgodovina in predhodniki coachinga	20
2.4 Področja uporabe in vrste coachinga	23
2.4.1 Vodstveni coaching	23
2.4.2 Coaching veščin	26
2.4.3 Karierni coaching	27
2.4.4 Coaching za dobro počutje	29
2.4.5 Timski coaching	31
2.5 Coaching in sorodne metode	33
2.6 Načela coachinga v delovnem okolju	38
2.7 Oblikovanje coaching kulture v delovnih organizacijah	40
3 PREGLED TEORETIČNIH PRISTOPOV COACHINGA	43
3.1 Sistemsko-psihodinamski pristop	44
3.2 Kognitivno-vedenjski pristop	45
3.2.1 Kognitivno-vedenjski modeli coachinga	46
3.2.2 Intervencije v kognitivno-vedenjskem coachingu	52
3.2.3 Področja uporabe kognitivno-vedenjskega coachinga	60
3.3 Pristop konstruktivistične psihologije	62
3.3.1 Teorija osebnih konstruktov	62
3.3.2 Pristop, usmerjen k rešitvam	63
3.4 Modela GROW in CLEAR v coachingu	67
3.4.1 Model GROW	67
3.4.2 Model CLEAR	70
3.5 Drugi pristopi h coachingu	71
4 KOMPETENCE COACHING STROKOVNJAKOV	75
4.1 Kaj so kompetence in zakaj so pomembne?	75
4.2 Komu koristi model kompetenc?	77

4.3 Model coaching kompetenc	77
4.3.1 Ključne kompetence Mednarodnega združenja coachev (ICF)	77
4.3.2 Ključne kompetence Združenja za vodstveni coaching	79
4.4 Izobraževanje na področju coachinga v Sloveniji	86
4.5 Supervizija v coachingu	87
5 PREPOZNAVANJE POTENCIALNIH NEUSPEHOV COACHINGA	89
5.1 Dejavniki, povezani s klientom	90
5.2 Dejavniki v delovni organizaciji	91
5.3 Dejavniki, vezani na coacha	92
6 RAZISKAVE NA PODROČJU COACHINGA	95
6.1 Študije o učinkih uporabe coachinga	95
6.2 Študije dejavnikov uspeha v coachingu	98
7 PROCES COACHINGA	101
7.1 Kratek uvod v coaching proces	101
7.2 Začetna faza	104
7.2.1 Prvi stik	105
7.2.2 Predhodni sestanek	106
7.3 Faza izvedbe	107
7.3.1 Ocenjevanje in povratna informacija	107
7.3.2 Postavljanje specifičnih ciljev	118
7.3.3 Struktura coaching seanse	119
7.3.4 Tehnika postavljanja vprašanj v procesu coachinga	122
7.4 Ovrednotenje učinkov coachinga in zaključek sodelovanja	124
7.4.1 Ovrednotenje učinkov coaching intervencij	124
7.4.2 Zaključevanje sodelovanja in poročanje	125
8 SPECIFIČNE TEME IN PRIMERI, KI NASTAJAJO V PROCESU COACHINGA	131
8.1 Čustvene blokade	131
8.1.1 Anksioznost	133
8.1.2 Depresivnost	135
8.1.3 Jeza	137
8.1.4 Sram	139
8.1.5 Krivda	140
8.1.6 Ranjena čustva	142
8.1.7 Zavist	143

8.2 Prokrastinacija in motivacijske blokade	144
8.2.1 Opredelitev prokrastinacije	144
8.2.2 Premagovanje prokrastinacije	147
8.3 Upravljanje s časom	150
8.4 Prevezemanje tveganja	154
8.4.1 Kognitivne blokade prevzemanja tveganja	155
8.4.2 Tehnike coachinga za spodbujanje prevzemanja tveganja	155
8.5 Sprejemanje odločitev	157
8.5.1 Slogi odločanja	157
8.5.2 Tehnike za boljše veščine odločanja	159
8.6 Vodstvene veščine	163
8.6.1 Slogi vodenja	164
8.6.2 Strateško razmišljanje	166
8.6.3 Motiviranje sodelavcev	168
8.7 Kreativnost in divergentno mišljenje	169
8.7.1 Blokade v kreativnih procesih	170
8.7.2 Tehnike za spodbujanje kreativnosti in divergentnega mišljenja	171
8.8 Osebnostna prožnost	172
8.8.1 Opredelitev in konceptualizacije osebnostne prožnosti	172
8.8.2 Modeli in tehnike za razvijanje osebnostne prožnosti	173
8.9 Komunikacija in medosebni problemi	175
8.9.1 Asertivnost v organizacijskem okolju	177
8.9.2 Tehnike za razvijanje asertivnosti	180
8.9.3 Veščine podajanja in sprejemanja povratne informacije	182
NAMESTO ZAKLJUČKA: SEDANJOST IN PRIHODNOST COACHINGA	187
POVZETEK	191
SUMMARY	195
LITERATURA	199
STVARNO KAZALO	215



Spremna beseda

V ISKANJU SPREMEMB

Ko sem zaključil študij psihologije, sem ves nadobuden in poln teorije začel delati kot športni psiholog v Košarkarskem klubu Union Olimpija. To je bila takrat največja slovenska športna institucija, igrali smo Evroligo z največjimi evropskimi klubi, imeli plejado kakovostnih mladih igralcev, dvorane so bile nenehno polne ... Takoj ko sem začel, sem se soočil s strokovnimi izzivi; igralec zaradi kančka premalo samozavesti ni vrgel dovolj žog na koš, drugi igralec je bil malo preveč »živčen« na prostih metih in jih je zato prevečkrat zgrešil, spet tretji je bil premalo motiviran za igranje obrambe in jo je zato igral nezavzeto, četrti pa je imel polno glavo taktike, ki je ni razumel dobro, in je zato napačno igral.

Po nekaj letih sem začel delati tudi v drugih športih in paleta strokovnih izzivov se je še razširila. Teniški igralec je vsako četrto ali peto tekmo izgubil zaradi nekontrolirane jeze, nogometaš je bil malo preveč zadovoljen z višino svoje plače in je zato popuščal pri delavnosti, biatlonec je neprestano spreminjal fokus pri streljanju in zato prevečkrat zgrešil, kanuist na divjih vodah pa si je želel preveč kontrole in mu zato čoln ni

stekel, tako da je bil prepočasen. Prav v vsakem športu so se posamezniki znašli v situacijah, v katerih so potrebovali psihološko podporo.

Kmalu sem spoznal, da sem se s pomočjo študija psihologije in dodatnega branja knjig iz športne psihologije dovolj dobro opremil s (teoretičnim) znanjem in dobro vedel, za kaj (*know-what*) pri teh strokovnih izzivih gre. A hkrati sem bil popolnoma bos v najbolj ključni stvari, v tisti, ki so si je športniki najbolj želeli, jo od mene pričakovali: kako to spremeniti (*know-how*). Takrat sem spoznal, da je strokovnjak, ki razume, za kaj gre pri fenomenih, kot so samozavest, trema, stres, motivacija, koncentracija in čustva, šele na pol poti do cilja. Noben klient, ne glede na to, ali prihaja iz športa, šolstva, klinike ali podjetij, ne bo zadovoljen le s strokovno razlago fenomenov. Želijo rešitve, želijo vedeti, kako to spremeniti. Če sem želel postati dober praktični športni psiholog, sem se moral naučiti še veliko raznolikih svetovalnih *know-how* metod, tehnik in orodij, s katerimi sem lahko klientu dal tisto, po kar je prišel – po spremembo.

Tako sem se takoj po zaključenem študiju vpisal na usposabljanje za vedenjsko-kognitivnega psihoterapevta. Tja sem šel po različna orodja, s katerimi sem lahko športnikom pomagal do želene spremembe psiholoških fenomenov. In zadel sem. Vsa leta moje kariere je to usposabljanje ostalo temelj mojega dela.

Ko sem že več kot desetletje delal kot športni psiholog, sem vedno pogosteje svetoval tudi trenerjem. Ti so si želeli nasvetov, kako naj vplivajo na svoje športnike, da bi jih bolje (psihološko) pripravili. Spraševali so me, kako naj svoje športnike motivirajo, kako naj komunicirajo z njimi, kaj naj jim rečejo v kritičnih trenutkih, naj športnika pustijo samega, kakšen naj bo njun odnos ... Takrat sem kot psiholog delal tudi na Gimnaziji Šiška, gimnaziji s športnimi oddelki, kjer sem se v »štirikotniku«
dijak–učitelj–starši–trener srečeval z zelo podobnimi vprašanji. Lahko bi rekli, da sem v teh letih doživel svojo novo *know-how* evolucijo.

Če sem se za svoje delo s športniki moral naučiti veliko *know-how* orodij, ki spadajo na t. i. področje **vođenja sebe** (tehnike samokontrole,

kot so sproščanje, predstavljanje, postavljanje ciljev, ključni dražljaji, predtekmovalne rutine ...), sem se za svetovanje trenerjem, učiteljem in staršem moral izzivov lotiti iz nove perspektive, z metodami **vodenja ljudi**. Sebe in svoje kliente sem moral naučiti dodatnih veščin komuniciranja, vplivanja, prepričevanja, pojasnjevanja, pogajanja in pomirjanja, pa tudi veščin (motoričnega) učenja, predajanja znanj, vzgoje itd. Vse zato, da lahko trenerji, učitelji in starši pri svojih športnikih, dijakih in otrocih spodbudijo želeno spremembo.

Po dvajsetih letih dela v športu sem spoznal, da športniki in trenerji niso edini, ki morajo v zahtevnih okoliščinah dobro funkcionirati. Podobno delujejo tudi ključni kadri v podjetjih. Poleg že pridobljenih veščin sem se takoj zavedal, da bo menjava ciljne skupine klientov od mene zahtevala nove pristope in nove načine reševanja izzivov.

Že trenerji in učitelji so me spraševali, kako usmerjati in voditi skupino kot celoto, kako povezati posameznike in vzpostaviti timski duh ter kaj pomeni, da je pravi tim več kot samo skupek posameznikov. Podjetniki in vodje pa so tudi spraševali, kako biti bolj učinkovit kot skupina, kako vzpostaviti kulturo učinkovitosti in dobrega počutja hkrati, kaj narediti, da bi se vsak zaposleni v podjetju dobro počutil ... Naučiti sem se moral že tretje skupine svetovalnih metod in tehnik, tokrat na področju **vodenja skupin**, npr. usmerjanje in vzdrževanje odnosov, vzpostavljanje želene organizacijske kulture, postavitve ključnih medosebnih rutin in ritualov, team-building, team-bonding, sodelovanje, reševanje konfliktov, podajanje povratnih informacij ...

Kaj kmalu pa sem začel dojemati, da v poslovnem svetu obstaja še ena, že četrta skupina psiholoških metod. Opazil sem, da se nekateri prehitro, drugi pa prepočasi odločajo, da nekateri ne zmorejo težjega strateškega razmišljanja, spet tretji nikoli ne najdejo časa za dolgoročno pomembna opravila, da četrti težke poslovne probleme rešujejo na vedno isti – neučinkovit – način. A o tem me niso neposredno spraševali. Zakaj? Ker so nezavedno (in napačno) sklepali, da so vse to zgolj poslovni procesi, o katerih ne sprašujemo psihologa. Toda to ni povsem res.

Vsi ti poslovni procesi imajo v sebi tudi veliko psihologije. Odločanje se dogaja v glavi, strateško razmišljanje tudi, upravljanje s časom je v bistvu nadzor lastnega vedenja, reševanje problemov pa je proces petih faz, pri katerem sodeluje več različnih načinov mišljenja ipd. To skupaj sestavlja **vodenje (poslovno-psiholoških) procesov**. To vodenje pa je zahtevalo, da se ponovno lotim iskanja novih *know-how* metod, s katerimi lahko ljudje izboljšamo svoj proces odločanja, bolje strateško razmišljamo, optimiziramo opravljanje delovnih nalog, učinkoviteje rešujemo (težje) probleme in še marsikaj.

Od prvega dne pa me je ves čas spremljalo še peto področje strokovnih izzivov – in s tem pripadajoče metode psihološkega svetovanja – področje **vodenja življenja**. Tako športniki kot trenerji, učitelji, dijaki, starši, vodje in podjetniki so se kdaj pa kdaj znašli v težjih življenjskih preizkušnjah: večje karijerne spremembe, blage do zmerne depresivne, anksiozne ali odvisnostne težave, vzgojno-razvojne težave, partnerski konflikti, težje izgube in žalovanje ter nihanja v samospoštovanju.

Pri reševanju tovrstnih strokovnih izzivov so mi ves čas pomagale kompleksnejše metode vedenjsko-kognitivne psihoterapije: spreminjanje (globljih) prepričanj, spreminjanje (zakoreninjenih) vedenjskih vzorcev, sprejemanje odločitev, reševanje problemov ...

Kot psiholog delujem že več kot 28 let, v tem času pa sem svetoval več kot 600 klientom z različnih področij in z različnimi izzivi. Njihovi izzivi so me spodbujali, da sem nenehno izboljševal svoje veščine svetovalnih metod in pristopov. Kljub temu se občasno srečam s še neznanim strokovnim izzivom, ki me sili v iskanje novih metod.

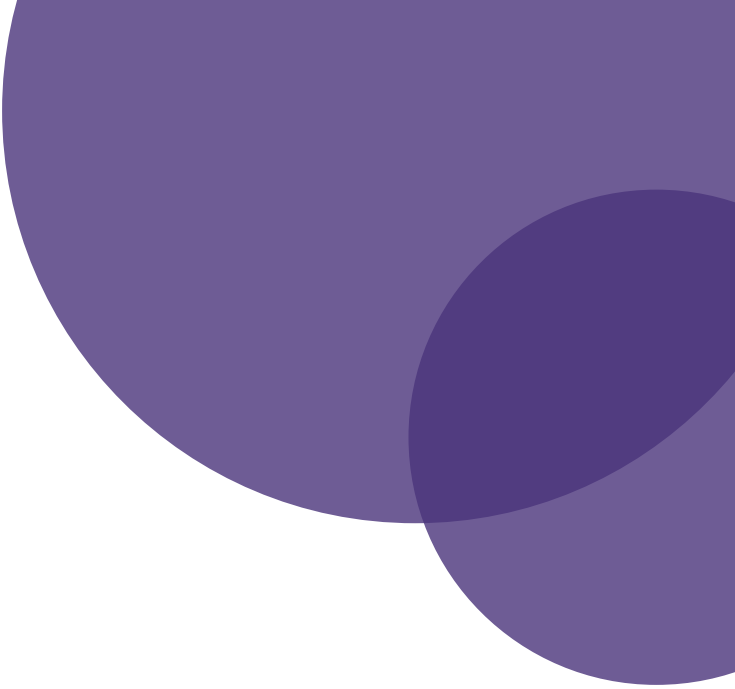
Človekova duševnost in življenje samo sta tako kompleksna in široka pojava, da lahko z gotovostjo trdim, da mora biti vsak strokovnjak, ki želi ljudem pomagati pri teh raznolikih izzivih – pa naj bo psiholog, coach, psihoterapevt, športni ali poslovni psiholog –, opremljen s široko paleto znanj ter svetovalnih metod in tehnik, ki pri klientu dosežejo spremembo.

Tako knjiga *COACHING – psihološki temelji in sodobna organizacijska praksa* predstavlja ravno to: širino svetovalnih *know-how* orodij ter

raznolike pristope, metode in tehnike, ki tako strokovnjaku kot klientu pomagajo do želene spremembe. Ta širina metod (v kombinaciji z znanstveno podprtimi dokazi učinkovitosti metod) se mi zdi ključna za vsakogar, ki želi pomagati ljudem pri soočanju s širino psiholoških izzivov, ki jim jih prinaša življenje.

Vi ne izbirate klientov – klienti izbirajo vas. S tem pa pride širina strokovnih izzivov. Če želite postati dober svetovalec, performance psiholog, coach ali psihoterapevt, boste morali biti dobro opremljeni s širino svetovalnih metod, tehnik in orodij ter se v njih neprestano izpopolnjevati. In ta knjiga je izjemno dober začetek za spoznavanje širine svetovalnega *know-how*!

mag. Aleš Vičič,
poslovni in športni psiholog



1

UVOD

V praksi poznamo številne metode za razvoj zaposlenih. Nekatere so namenjene skupinski, druge individualni uporabi. Med najpogostejše uporabljenimi je prav metoda coachinga. A izvajanje coachinga v delovnem okolju je vsekakor zahtevno – tako poznavanje in razumevanje kot tudi smiselna praktična uporaba. Razlogov za to je več.

Najprej – področje psihološkega svetovanja v Sloveniji še vedno ni ustrezno urejeno. Čeprav psihološko svetovanje spada med osrednje strokovne dejavnosti psihologije, to področje ni dovolj jasno opredeljeno. Ključni razlog za to je pomanjkanje ustrezne zakonske regulative in odsotnost močne, enotno definirane psihološke stroke. Čeprav psihologijo na slovenskih univerzah že več kot sedemdeset let poučujejo kot znanstveno disciplino, manjkajo ključne sistemske rešitve, ki bi psihologom omogočale jasno zakonsko opredelitev pristojnosti, odgovornosti in etičnih standardov dela.

Po dolgih letih usklajevanja med Društvom psihologov Slovenije, Zbornico kliničnih psihologov Slovenije in predstavniki drugih univerz, ki

ponujajo študij psihologije, je bil oktobra 2025 sprejet Zakon o psihoterapevtski dejavnosti (Zakon o psihoterapevtski dejavnosti [ZPtD], 2025), ki pomembno prispeva tudi k jasnejši opredelitvi področja psihološkega dela, vključno z določitvijo kompetenc, odgovornosti in etičnih standardov ter pogojev za opravljanje dejavnosti. Posredno vpliva tudi na področje coachinga, saj postavlja okvir za razumevanje meja med psihološkim svetovanjem, psihoterapijo in coachingom ter poudarja pomen ustrezne strokovne usposobljenosti pri delu z ljudmi.

Kljub temu pa zakon ne ureja niti psihološkega svetovanja niti coachinga kot samostojne dejavnosti, zato to področje ostaja deloma odprto in prepuščeno samoregulaciji ter strokovnim združenjem. To pomeni, da ostajajo izzivi na področju standardizacije prakse, zaščite uporabnikov ter jasnega razmejevanja med strokovno utemeljenimi in psevdoznanstvenimi pristopi, kar dodatno poudarja potrebo po znanstveno podprtih virih in sistematičnem razvoju področja.

Ker coaching ni sistemsko opredeljen kot posebna dejavnost, se njegovo izvajanje naslanja predvsem na splošno zakonodajo, kot je Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov (GDPR; Evropska unija, 2016), ter na etične kodekse strokovnih združenj. Psihologi, ki coaching uporabljajo kot metodo v okviru svetovanja, se lahko dodatno sklicujejo na Kodeks poklicne etike psihologov (Društvo psihologov Slovenije, 2018) in smernice za uporabo psiholoških testov, vendar te ne pokrivajo specifičnih posebnosti coachinga kot profesionalne prakse.

Kot pomemben korak v smeri profesionalizacije se uveljavlja Globalni etični kodeks za coache, mentorje in supervizorje (Global Code of Ethics), ki ga je prevzelo in priznalo tudi Združenje za coaching Slovenije. Ta kodeks je rezultat skupnega sodelovanja mednarodnih organizacij EMCC, ICF in Association for Coaching ter določa skupne standarde poklicne odgovornosti, spoštovanja, zaupnosti in strokovnosti v coaching odnosih (EMCC, ICF in AC, 2019/2024).

V praksi to pomeni, da slovenski coachi in psihologi, ki izvajajo coaching, trenutno delujejo brez jasnih zakonskih okvirov. Njihovo

delovanje je odvisno od osebne integritete, profesionalne izobrazbe in spoštovanja etičnih dokumentov. Zato je v tem kontekstu pomembno, da se coaching razvija ob jasnem razumevanju meja svoje prakse, ob zavedanju razlike med coachingom, psihoterapijo, svetovanjem in drugimi oblikami strokovne pomoči, kar je posebej pomembno v organizacijskem in kliničnem okolju.

Posledično se pojavljajo številni samooklicani strokovnjaki, ki na družbenih omrežjih ponujajo svoje storitve, pogosto pa pri tem promovirajo psevdoznanstvene metode in modele, ki temeljijo zgolj na anekdotičnih dokazih. Tu se postavljata temeljni vprašanji – kdo, kdaj in pod kakšnimi pogoji sploh lahko ponuja coaching storitve ter katera institucija ima pravico nekomu to dovoljenje podeliti ali odvzeti? Ko vse to upoštevamo, se postavi tudi vprašanje, ali je coaching sploh samostojen poklic, kaj ga definira ter ali res prinaša dodatno vrednost v primerjavi z že obstoječimi uveljavljenimi praksami psihološkega svetovanja in psihoterapije.

Tu pridemo do drugega razloga, zakaj je pisanje o tej temi izziv. Gre za vprašanje jasnega razmejevanja med psihološkim svetovanjem in psihoterapijo na eni strani ter coachingom in svetovanjem na drugi. Včasih je že razmejitev med psihoterapijo in psihološkim svetovanjem zahtevna, z vpeljavo pojma coaching pa postane področje še bolj kompleksno (in morda tudi nepotrebno zapleteno). Če namreč teh dejavnosti ne moremo smiselno in argumentirano ločiti, zakaj potem uvajati nove pojme za dejavnosti, ki so po bistvu že zajete in prepoznane?

Vse te dileme in nejasnosti, kot je pogosto v praksi, spremlja hitro naraščajoče povpraševanje po tovrstnih storitvah. Včasih so psihološke in terapevtske storitve uporabljali predvsem posamezniki in družine, danes pa storitve svetovanja, coachinga in v nekaterih primerih psihoterapije iščejo in uporabljajo tudi delovne organizacije – in to z različnimi cilji. Včasih gre za razvoj vodstvenih veščin (vodstveni coaching), drugič za krepitev timske učinkovitosti (npr. timski coaching) ali izboljšanje duševnega zdravja zaposlenih (npr. psihološko svetovanje v okviru programov psihološke podpore).

Namen pričujejoče znanstvene monografije *COACHING – psihološki temelji in sodobna organizacijska praksa* je temeljne koncepte in načela coachinga približati študentom psihologije, kadrovskim strokovnjakom in vodjem. Knjiga ponuja pregled teorij, modelov in ključnih področij uporabe, obenem pa ohranja kritično distanco do tistih pristopov znotraj coachinga, ki še vedno zahtevajo empirično preverjanje in metodološko izboljšavo.

V nadaljevanju predstavljamo glavne oblike, vrste in področja uporabe coachinga, pri čemer posebno pozornost namenjamo poskusom jasne razmejitve coachinga od sorodnih področij. V tretjem poglavju podajamo pregled ključnih teoretičnih modelov coachinga. Četrto poglavje osvetljuje kompetence coaching strokovnjakov in izzive, s katerimi se srečujejo pri svoji izobrazbi. V šestem poglavju predstavljamo raziskave o učinkih coachinga ter mehanizmih, ki podpirajo spremembe. V sedmem poglavju opisujemo potek coaching procesa z njegovimi glavnimi fazami in koraki. V zadnjem poglavju obravnavamo izbrane teme, ki se pogosto pojavljajo v praksi, skupaj s konkretnimi tehnikami in usmeritvami za strokovno delo.

2

OPREDELITEV IN SPLOŠNA NAČELA COACHINGA

2.1 Opredelitev coachinga

Coaching je metoda, ki jo Mednarodna zveza coachev (angl. *International Coach Federation – ICF*) opredeljuje kot interaktiven proces in partnerstvo s stranko oz. usmerjancem (angl. *coachee*), v katerem coach oz. usmerjevalec (angl. *coach*) z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki stranko navdihujejo za maksimiranje osebnih in poklicnih potencialov. Kakovostni usmerjevalci uporabljajo teoretično podkrepljene in znanstveno preverjene tehnike, ki usmerjancem pomagajo doseči svoje cilje v zasebnem in poklicnem življenju. V praksi coaching izvajamo v več oblikah, zato obstaja tudi več definicij.

Gadža in Lep (2022) coaching opredeljujeta kot na rezultate osredotočeno metodo, običajno kratkotrajno ali uporabljeno občasno (po Grant, 2007). Razumemo jo lahko kot pomoč za doseganje uspeha, pri tem

pa je bistvenega pomena učenje. Kljub številnim koristim usmerjanja je pomembno, da se usmerjevalci zavedajo omejitev metode in tega, da 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.

Posameznike z metodo spodbujamo, da se zavedajo svojih misli in vedenj ter jih skušajo spremeniti tako, da bodo dosegli zastavljene cilje (Berg in Karlsen, 2012). Gre za aplikativni vedenjski pristop, katerega namen je izboljšanje življenjskih izkušenj, delovne uspešnosti in dobrega počutja posameznikov, ki nimajo klinično pomembnih težav z duševnim zdravjem (Grant, 2008). Coaching lahko umestimo na stičišče klinične, organizacijske, športne in zdravstvene psihologije (Gadža in Lep, 2022).

Pristopi coachinga se razlikujejo glede na to, kaj je glavni predmet in cilj coachinga, kdo so ključni udeleženci v procesu ter ali coaching poteka na pobudo delodajalca kot naročnika ali na lastno pobudo posameznika, ki želi coaching.

Zaradi pestrosti prakse obstajajo različne vrste coachinga ter številni konteksti njegove uporabe. V nadaljevanju se bomo najprej posvetili oblikam coachinga, ki se nanašajo na število udeležencev v procesu.

V literaturi so najpogostejše opisane tri osnovne oblike:

- **Individualni coaching** – oblika ena na ena, kjer coach dela neposredno s posameznikom. To je najpogostejši format v praksi in bo tudi v tej knjigi dobil največ prostora.
- **Timski coaching** – coach dela z določenim timom (skupino sodelavcev, ki tesno sodelujejo), da bi izboljšali medosebno dinamiko, komunikacijo in skupinsko učinkovitost. Primer tega je tim v podjetju, kjer so prisotne motnje v sodelovanju (npr. prikriti konflikti), ki ovirajo uresničevanje skupnih ciljev. Čeprav lahko timski coaching posameznikom pomaga osvetliti njihovo

vlogo pri ohranjanju disfunkcionalnih vzorcev, individualne težave niso v središču obravnave.

- **Skupinski coaching** – oblika, ki je nekje med individualnim in timskim coachingom. Osredotočen je na doseganje individualnih ciljev v skupinskem okolju. Lahko ga primerjamo s skupinsko psihoterapijo: čeprav poteka v skupini, je pozornost namenjena osebni rasti vsakega posameznika. Ta oblika se najpogosteje uporablja v delovnih okoljih, kjer udeleženci niso nujno člani istega tima, a se soočajo s podobnimi izzivi (npr. izboljšanje prodajnih veščin, komunikacije ali asertivnosti).

2.2 Oblike coachinga

Tipologija coachinga je precej bolj raznolika in kompleksna kot zgolj po številu udeležencev. V literaturi najdemo predstavljene številne oblike, med katerimi so najpogostejše:

- **Življenjski coaching** (angl. *life coaching*) – osredotoča se na pomoč posamezniku pri izboljšanju samozavedanja, razjasnitvi življenjskih ciljev in vrednot ter razumevanju lastnih čustev in vedenj ter sprejemanju ukrepov za večje življenjsko zadovoljstvo in notranjo izpolnjenost. Grant in Cavanagh (2010) poudarjata, da je življenjski coaching redkeje namenjen obnavljanju funkcioniranja in pogostejše krepitvi splošnega blagostanja. Posamezniki se zanj pogosto odločijo sami, zlasti ob življenjskih prelomnicah ali v kriznih obdobjih.
- **Coaching veščin** (angl. *skills and performance coaching*) – njegov namen je pomoč posamezniku, da razvije in izboljša konkretne veščine ali spretnosti na določenem področju (Tschanen-Moran, 2010). Najpogostejše je prisoten v športu (npr. psihološka priprava športnikov), umetnosti (glasbeniki, igralci), pa tudi v organizacijskem okolju. Za razliko od življenjskega coachinga, kjer posameznik sam išče podporo, coaching razvoja veščin pogosto vključuje zunanja pričakovanja in zahteve (npr. s strani nadrejenega, mentorja ali trenerja).

- **Vodstveni coaching** (angl. *executive coaching*) je osredotočen na razvoj trenutnih ali bodočih vodij. Njegov namen je podpreti vodstvene kadre pri razvijanju njihovih potencialov z namenom prispevanja k strateškim ciljem organizacije. Ta oblika coachinga je danes ena najpogostejših v poslovnem kontekstu, pogosto v tandemu s coachingom za razvoj veščin.

Čeprav se zdi, da so meje med posameznimi tipi coachinga jasne, se v praksi pogosto prepletajo. Kot opozarja Dryden (2018), razlikovanje med različnimi vrstami coachinga ni vedno nedvoumno.

2.3 Zgodovina in predhodniki coachinga

Izraz coaching izhaja iz madžarske besede »koczi«, ki se je nanašala na zaprto kočijo za prevoz ljudi po težko dostopnih območjih. Skozi stoletja se je ta izraz širil in dobival različne pomena – med drugim pomoč študentom pri študiju ali športnikom pri doseganju vrhunskih rezultatov.

Prav športni coaching je najpogostejše prva asociacija na ta pojem. Prvo celovitejšo raziskavo o usmerjanju oz. coachingu je izvedel Coleman R. Griffith leta 1918, ko je preučeval psihološke vidike vedenja nogometašev in košarkarjev (Palmer in Whybrow, 2007). Svoja opažanja je leta 1926 zbral in objavil v knjigi *Psychology of Coaching*, v kateri je zagovarjal stališče, da mora biti uspešen usmerjevalec oz. coach mnogo več kot le inštruktor – združevati mora vlogo športnika, pedagoga, psihologa in oblikovalca osebnosti.

Metoda coachinga se je na področje organizacijske psihologije razširila že leta 1955, medtem ko so temelji psihologije coachinga nastali v okviru humanistične psihologije v šestdesetih letih prejšnjega stoletja (Palmer in Whybrow, 2007). Humanistična psihologija, ki v ospredje postavlja osebnostno rast in razvoj človekovih notranjih potencialov, tvori tudi idejno osnovo coaching metode. Kljub zgodnjim začetkom pa so se prvi znanstveni prispevki in učbeniki, osredotočeni na osebni in poslovni

coaching ter utemeljeni na psiholoških teorijah, začeli pojavljati šele v devetdesetih letih 20. stoletja.

Izraz vodstveni coaching se je v literaturi prvič pojavil konec osemdesetih let (Ducharme, 2004). Od takrat so se razvili številni teoretični modeli in pristopi, med drugim psihodinamski in sistemski model (Kilburg, 1996), pristop REBT (Anderson, 2002; Sherin in Caiger, 2004), eksistencialni model (Peltier, 2001) ter mnogi drugi.

Kljub naraščajočemu številu znanstvenih publikacij v zadnjih letih na trgu še vedno prevladujejo številna dela o coachingu, ki ne temeljijo na raziskovalnih izsledkih in ne upoštevajo akademskih virov (Palmer in Whybrow, 2007). V zadnjih desetletjih je coaching doživel hiter razvoj in postal ena najpogostejše uporabljenih metod za razvoj zaposlenih.

Kateri vplivi so botrovali razvoju coachinga v delovnih organizacijah? Zametke lahko iščemo na več področjih – med najpomembnejšimi so šport, psihoterapija in svetovanje, humanistična psihologija ter organizacijsko vodenje in razvoj zaposlenih (slika 1; Parsloe idr., 2016).

V športu je coaching ključni element razvoja že od začetka 20. stoletja. Vrhunske športne dosežke si je težko predstavljati brez sistematičnega dela s coachem. Nekateri nekdanji športniki so postali pionirji uporabe coaching pristopov v organizacijah – med njimi sir John Whitmore, avtor vplivne knjige *Coaching for Performance* (1992), ki velja za eno temeljnih del o coachingu. Izjemno pomembno vlogo pri razvoju metode je imel tudi Timothy Gallwey s knjigo *The Inner Game of Tennis* (1972), v kateri je poudaril mentalne vidike uspešnosti v športu in s tem nakazal nove smeri v osebnotnem razvoju.

Psihoterapija kot praksa je prisotna že od konca 19. stoletja, pri čemer se v sodobnem času vse pogostejše uporablja tudi zunaj kliničnih okvirov. Coaching črpa iz terapevtskih pristopov, vendar ni usmerjen v zdravljenje patologije, temveč v razvoj potencialov.

Pri razvoju metode coachinga igra pomembno vlogo tudi upravljanje človeških virov (HRM). Kot organizacijska funkcija se HRM ukvarja

z razvojem zaposlenih in njihovim usklajevanjem s cilji organizacije. Kadrovski strokovnjaki pri tem nenehno iščejo metode in pristope, ki bi omogočali čim bolj učinkovit in trajnosten razvoj človeškega potenciala v delovnem okolju. Tako je metoda coachinga zaradi svoje prilagodljivosti in možnosti individualne obravnave sčasoma postala sestavni del številnih HR razvojnih programov in orodje strateškega vodenja zaposlenih.



Slika 1. Dejavniki, ki so omogočili nastanek metode coachinga.

2.4 Področja uporabe in vrste coachinga

Coaching je lahko učinkovit pristop v različnih situacijah – tako v delovnih organizacijah kot zunaj njih. Bluckert (2006) predlaga štiri glavna področja uporabe:

- veščine in uspešnost: Coaching je lahko del širših programov usposabljanja in razvoja. Uporablja se, kadar posameznik (ali njegov nadrejeni) želi razviti novo veščino, rešiti delovni problem ali razširiti nabor možnih vedenj. Cilj je povečati učinkovitost na delovnem mestu ali v osebnem življenju;
- osebni razvoj: Vključuje obravnavo konfliktnih situacij v delovnem okolju ter razvoj čustvene inteligentnosti (prepoznavanje in regulacija čustev), samomotivacije in samozavesti.;
- vodenje: Coaching pogosto uporabljamo pri pripravi bodočih vodij na nove vloge ali pri razvoju obstoječih vodstvenih kompetenc. Osredotoča se na strateško razmišljanje, vplivanje, vodenje timov in podobne vodstvene veščine. To področje je osrednji del večine programov vodstvenega coachinga;
- iskanje smisla: Nekateri procesi coachinga se osredotočajo na življenjske in karierne prehode – npr. krize identitete, potrebo po globlji življenjski izpolnitvi, iskanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, postavljanju življenjskih prioritet ali podpori pri velikih spremembah.

V nadaljevanju bomo predstavili najpogostejše vrste coachinga, ki jih najdemo v strokovni literaturi, in ponudili kritični razmislek o posameznih pristopih.

2.4.1 Vodstveni coaching

V strokovni literaturi se pogosto pojavljata izraza *executive coaching* in *leadership coaching*, ki se v marsičem prekrivata. Med njima ni vedno lahko potegniti jasne meje, to pogosto sploh ni potrebno. Po nekaterih

razlagah je ključna razlika v tem, da izraz *executive coaching* označuje predvsem vrsto klienta, s katerim poteka coaching (npr. vodstveni kader na najvišji ravni), medtem ko izraz *leadership coaching* opisuje samo tematiko, ki je v središču procesa – torej razvoj voditeljstva.

V praksi to pomeni naslednje: če je klient glavni tehnični direktor ter tema coachinga zajema iskanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, govorimo o *executive coachingu*. Če pa se coaching osredotoča zgolj na vodstvene spretnosti, lahko uporabljamo tudi izraz *leadership coaching*, čeprav gre vsebinsko za zelo podobne procese. Zaradi širšega spektra potencialnih ciljev in tem, ki jih obravnava *executive coaching*, se bomo v nadaljevanju osredotočili prav na ta pristop.

Gre za hitro razvijajoče področje, kar pomeni, da so definicije še vedno predmet različnih razlag. Definicija Ennisa in sodelavcev (2015, str. 8) ga opredeli kot »izkustven in individualiziran proces razvoja vodij, prek katerega se povečuje njihova sposobnost za uresničevanje organizacijskih ciljev«. Običajno poteka v obliki srečanj ena-na-ena (redkeje v skupini), temelji pa na medsebojnem spoštovanju in zaupanju med vsemi vključenimi. Klient (npr. vodja) in coach sodelujeta v partnerskem odnosu z namenom doseganja največjega možnega učinka.

Podobno definicijo podajata Valerio in Lee (2005, str. 12), ki coaching opisujeta kot »*formaliziran razvojni proces ena-na-ena med strokovnjakom za coaching in menedžerskim klientom, z namenom podpore pri doseganju ciljev profesionalnega razvoja in/ali poslovne uspešnosti*«.

Ključne sestavine teh definicij lahko strnemo v naslednje točke (po Ennis idr., 2015; Valerio in Lee, 2005):

- Ena-na-ena: večina aktivnosti poteka med coachem in posameznim klientom, a pomembno vlogo igrata tudi kadrovska služba in nadrejeni.
- Izkustveni proces: proces temelji na učenju v realnem delovnem okolju in ne v učilnici.
- Individualizacija: cilji in pristopi so prilagojeni posameznemu klientu in organizaciji.

- Povečevanje kapacitet: coaching spodbuja razvoj novih miselnih, čustvenih in vedenjskih vzorcev, ki izboljšujejo učinkovitost.
- Klient na vodstveni ravni: izraz *executive* označuje, da gre za osebo na vodstveni funkciji, od vodij oddelkov do generalnih direktorjev (npr. finančni direktor, tehnični direktor, direktor operacij). Včasih gre tudi za potencialne vodje, ki se pripravljajo na prevzem odgovorne funkcije.

Izkušnje kažejo, da se klienti za coaching najpogosteje odločijo ob zaznavi težav, kot so slabši rezultati pri ocenjevanju uspešnosti, pojav konfliktov v timu, izzivi v poslovanju in pogostejše pritožbe sodelavcev. Vodstveni coaching ima dva cilja: po eni strani razvija vodstvene kompetence posameznika, po drugi pa podpira doseganje organizacijskih ciljev.

Vodstveni coaching lahko uporabimo na naslednjih treh ključnih področjih (Valerio in Lee, 2005):

- razvoj veščin – predvsem na področju samoregulacije in medosebnih odnosov;
- upravljanje učinkovitosti – osredotočanje na reševanje neželenih vedenj ali nizke uspešnosti;
- razvoj za prihodnost – priprava na zahtevnejše vloge in nove kompetence.

Z metodo vodstvenega coachinga lahko posežemo tudi globlje, na raven osebnostnih sprememb, in tako pričakujemo učinke na treh ravneh (Stokes, 2010):

1. Vedenjska sprememba (prva raven) – je običajno dosegljiva v krajšem času ter vključuje povratne informacije, delo na čustvenih ovirah, razvoj in utrjevanje alternativnega vedenja.
2. Samopodoba (druga raven) – način, kako oseba vidi sebe, vpliva na njeno samozavest in identiteto (npr. sindrom samourešničuje se prerokbe).

3. Namen in smisel (tretja raven) – temeljna vprašanja, kot so: »Ima to, kar počnem, smisel?«, »Zakaj delam, kar delam?«, so lahko izhodišče za motivacijske premike.

Vprašanje, kdo je lahko coach za vodilne zaposlene, odpira razmislek o dveh osnovnih modelih, ki se uporabljata v praksi. Prvi model temelji na **zunanjem coachu** – strokovnjaku, ki ga organizacija najame kot zunanjega svetovalca. Ta pristop je najpogostejši, saj vključuje usposobljeno osebo z ustrezno akreditacijo, izkušnjami in nevtralnimi položajem glede na notranjo dinamiko organizacije. Drugi model vključuje **notranjega coacha**, običajno vodjo ali nadrejenega, ki v podjetju uporablja coaching pristope kot del svoje vodstvene prakse. Ta ureditev ima določene prednosti, kot so nižji stroški in večja povezanost s kontekstom organizacije, vendar prinaša tudi omejitve. Med najpogostejšimi so pomanjkanje časa, ki ga imajo vodilni delavci za tovrstno delo, ter možni konflikti vlog, saj je nadrejeni hkrati ocenjevalec uspešnosti zaposlenega, kar lahko vpliva na odprtost in zaupanje v coaching odnosu.

2.4.2 Coaching veščin

Coaching veščin velja za najstarejšo obliko coachinga, saj gre za pomoč posamezniku, da nekaj, kar že počne, opravlja bolje in bolj učinkovito. Že od zgodnjega otroštva se učimo novih veščin, pri čemer se tisti, ki nas učijo (najpogosteje starši ali druge pomembne osebe v otrokovem razvoju), opirajo na dva temeljna pristopa – na sledenje navodilom in nagrajevanje.

Tudi športniki svoje dosežke izboljšujejo z nenehnim izvajanjem vaj in urjenjem vedenj v skladu s pravili coachinga veščin. Zato ga lahko opredelimo kot proces, katerega osnovni cilj je pomoč posamezniku pri razvijanju lastnih spretnosti in doseganju rezultatov na določenem življenjskem področju.

2.4.3 Karierni coaching

Lahko rečemo, da vsi ljudje – pa če se tega zavedajo ali ne – na tak ali drugačen način upravljajo svojo kariero. Do določene mere bi lahko to vrsto coachinga umestili na rob področja te znanstvene monografije, saj lahko karierni coaching izvajamo v najrazličnejših kontekstih in življenjskih obdobjih: v podjetju, po izgubi zaposlitve, ob vpisu na fakulteto, med študijem, po zaključku študija, v obdobjih t. i. kariernega platoja ali krize itd.

Karierni coaching izhaja iz tradicionalnega poklicnega svetovanja in usmerjanja ter je usmerjen v pomoč posamezniku pri boljšem načrtovanju in vodenju njegove poklicne poti. V tem kontekstu lahko kot vodenje kariere (angl. *career management*) razumemo proces ocenjevanja in vrednotenja lastne poklicne poti ter presojanja, v katere poklicne aktivnosti je smiselno vključiti lastne interese, motive in zmožnosti. Gre za nenehen proces pripravljanja, načrtovanja, uresničevanja in opazovanja kariernega načrta, ki je lahko stvar posameznika ali del širše strategije organizacije.

Karierni coaching posamezniku omogoča tudi učinkovitejše načrtovanje kariere, ki ga Hall (1976) opredeljuje kot proces, v katerem oseba ugotavlja svoja prepričanja, vrednote, interese, omejitve in potrebe v različnih življenjskih obdobjih ter si v skladu z njimi postavlja realne in merljive cilje. Na tej podlagi nato načrtuje delo, izobraževanje in druge oblike razvoja, da bi v določenem obdobju, na določenem področju in po določenih korakih dosegla izbrani karierni cilj.

Karierni coaching tako združuje elemente samorefleksije, strateškega načrtovanja in ciljno usmerjenega razvoja, pri čemer ima lahko pomembno vlogo tako v posameznikovem osebnem razvoju kot v kontekstu organizacijskega razvoja kadrov. Nekateri avtorji, kot npr. Hazen in Steckler (2010), menijo, da je karierni coaching med vsemi vrstami coachinga morda najbolj ciljno naravnan, saj ima pogosto jasno opredeljen cilj – zaposlitev oz. vključitev v ustrezno delovno aktivnost ob zaključku procesa. Opredelita tudi pet ključnih področij, na katerih

se karierni coaching v praksi najpogosteje uporablja. Prvo področje je iskanje zaposlitve in izbira ustreznega delovnega mesta, kjer coaching posameznika podpira pri prepoznavanju poklicnih ciljev, oblikovanju karierne poti ter pripravi na zaposlitveni proces. Drugo področje vključuje napredovanje znotraj organizacije ali stroke, pri čemer je poudarek na razvoju kompetenc in strateškem pozicioniranju v delovnem okolju. Tretje področje se nanaša na prostovoljni izstop iz trenutne službe, kjer coaching posameznika podpira pri prehodu v novo karierno fazo ali pri spremembi poklicne usmeritve. Četrto področje se osredotoča na ponovno vključevanje na trg dela po izgubi zaposlitve, kar zahteva psihološko podporo, pa tudi konkretne korake za reintegracijo. Zadnje, peto področje obravnava upokožitev in prehod v druge življenjske vloge, kot je mentorska vloga, kar odpira prostor za redefinicijo identitete in vloge v družbi v obdobju po aktivni karieri.

Lyons (2022) v odmevnem članku za revijo *Harvard Business Review* navaja več situacij, v katerih lahko posameznik potrebuje pomoč kariernega coacha. To so primeri, ko:

- ni prepričan, kaj želi početi oz. s čim bi se rad ukvarjal v prihodnosti,
- ima težave pri oblikovanju vsebinsko bogatega, a hkrati preglednega življenjepisa,
- ni uspešno »predelal« izkušnje s prejšnjo zaposlitvijo,
- obiskuje razgovore, a še vedno ne najde primerne dela,
- v svoji karieri stagnira ali pa je dosegel karierni plato.

Karierni coaching ima veliko skupnih značilnosti z drugimi oblikami, predvsem s coachingom veščin. Predstavljajte si osebo, ki išče zaposlitev in hkrati vadi veščine nastopanja na zaposlitvenih intervjujih – takšna tema je lahko hkrati predmet obeh omenjenih coaching pristopov.

2.4.4 Coaching za dobro počutje

Coaching za dobro počutje kot samostojna vrsta obravnavane metode se pojavlja tako v organizacijskem kot zunajorganizacijskem okolju. Njegov temeljni cilj je podpora klientu pri izboljšanju njegovega blagostanja z delom na različnih vidikih življenja, vključno s telesnim, čustvenim in socialnim blagostanjem.

Pri tej vrsti coachinga se coach osredotoča na prepoznavanje tistih področij življenja, s katerimi klient ni zadovoljen in ki predstavljajo vir nezadovoljstva, ter mu pomaga razviti strategije za njihovo izboljšanje. S klientom lahko dela na razvoju zdravih navad, kot so uravnotežena prehrana, telesna aktivnost in kakovosten spanec, ter na veščinah in tehnikah za obvladovanje stresa, kot so čustvena regulacija, čuječnost, meditacija, tehnike sproščanja in druge.

Poleg tega bo coach posvečal pozornost tudi drugim dejavnikom, ki vplivajo na klientovo blagostanje, kot so izboljšanje samozavesti, gradnja in vzdrževanje socialne mreže ter drugi viri, ki jih lahko klient uporabi kot svoje notranje moči v kriznih trenutkih.

Posebno pomembno mesto v procesu coachinga za dobro počutje zavzema izgorelost. Naj spomnimo: izgorelost najpogosteje opredeljujemo kot kroničen in kompleksen psihofiziološki odziv posameznika na visoke zahteve delovnega mesta in okolja, zlasti na pritiske, ki izhajajo iz neposrednega stika z ljudmi (Popov, 2018).

Izgorelost se kaže v številnih simptomih, med katerimi so najpomembnejši čustvena izčrpanost, depersonalizacija oz. ciničen, negativističen odnos do dela ter posledično zmanjšana delovna učinkovitost. Novost v zvezi s statusom izgorelosti kot sindroma je ta, da jo je Svetovna zdravstvena organizacija prvič vključila v Mednarodno klasifikacijo bolezni (ICD-11), vendar ne kot motnjo ali bolezen, temveč kot fenomen, povezan s poklicem. To je zanimivo, saj implicira, da vzroki zanjo ne izhajajo iz posameznika, temveč iz okolja, ki pred osebo postavlja pretirane zahteve. Izgorelost je postala še posebej pomembno raziskovalno področje

v času pandemije in po njej, saj študije kažejo, da se je intenzivnost izgorelosti v tem obdobju izrazito povečala (Lluch idr., 2022).

A izgorelost se ne konča zgolj z umikom iz delovnega okolja, temveč jo zaznamuje dolgotrajen proces okrevanja, ki lahko močno vpliva na posameznikovo delovno učinkovitost, osebne vrednote in odnos do dela. Raziskava Boštjančič in Koračin (2014) je pokazala, da večina posameznikov po izgorelosti poroča o znatnem upadu učinkovitosti, ki se le postopno izboljšuje, pri čemer okrevanje pogosto traja mesece ali celo leta. Ob vrnitvi na delo se soočajo z različnimi ovirami, kot so spremenjena samopodoba, strah pred ponovitvijo izgorelosti, nerazumevanje sodelavcev ter nefleksibilnost delovnega okolja. Študija je tudi ugotovila, da po izgorelosti prihaja do pomembnih sprememb v vrednotah – kakovost dela ostaja pomembna, vendar udeleženci pogosteje postavljajo meje, večjo težo pa pripisujejo ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, počitku ter prostemu času. Uspešno okrevanje je najpogosteje povezano z močno lastno motivacijo in podporo družine ter sodelavcev, medtem ko so formalne organizacijske ali medicinske intervencije pogosto ocenjene kot nezadostne. Takšna spoznanja poudarjajo, da je treba pri coachingu za dobro počutje upoštevati ne le preprečevanje izgorelosti, temveč tudi sistematično podporo pri vračanju na delo in prilagajanju novim vedenjskim ter vrednostnim vzorcem (Boštjančič in Koračin, 2014).

Nekatere koristi oz. izidi coachinga za dobro počutje so:

- Izboljšano telesno zdravje – coaching lahko posameznikom pomaga razviti zdrave navade glede prehrane, gibanja in spanja, kar lahko vodi do izboljšanja fizičnega zdravja in zmanjšanja tveganja za kronične bolezni.
- Izboljšano čustveno blagostanje – coaching lahko posameznikom pomaga razviti osebnostno prožnost, obvladovati stres in anksioznost ter izboljšati samospoštovanje in samozavest.
- Povečano zadovoljstvo z življenjem – z izboljšanjem različnih življenjskih vidikov, kot so odnosi, delo in prosti čas, coaching za dobro počutje posameznikom omogoča večji občutek izpolnjenosti in splošnega zadovoljstva z življenjem.

2.4.5 Timski coaching

Dinamika v skupini temelji na bolj ohlapni povezanosti: člani si pogosto le delijo vire, naloge so med njimi pretežno neodvisne, vodja pa predvsem usmerja doseganje ciljev posameznikov. Nasprotno je dinamika v timu zgrajena na medsebojni odvisnosti in dopolnjujočih se spretnostih; odgovornost je hkrati individualna in skupna, cilj je skupinski dosežek, sinergija pa pozitivna, zato vedenje enega člana zaznavno vpliva na delovanje celote (Bajec idr., 2016, str. 207–208). Zato je timski proces coachinga, v katerem coach članom tima pomaga, da na konstruktiven način rešijo obstoječe probleme ali izboljšajo svoje delovanje, torej v celoti uresničijo svoje potencialne. Končni cilj timskega coachinga je pomagati timu, da učinkovito dosega zastavljene rezultate in timske cilje, pri čemer hkrati skrbimo za dobrobit vseh članov tima. Prav to je njegova bistvena značilnost – podpora in povezovanje vseh članov v smeri doseganja skupnega cilja. To tudi razlikuje timski coaching od skupinskega coachinga, kjer je poudarek na podpori razvoju posameznika znotraj skupinskega (coaching) dela.

Koristi timskega coachinga so številne. Poleg reševanja konkretnih problematičnih situacij ali iskanja možnosti za izboljšanje timske učinkovitosti člani v tem procesu pridobijo sposobnosti, da:

- konstruktivneje komunicirajo,
- bolje poslušajo,
- učinkoviteje dajejo povratne informacije,
- uspešneje rešujejo prihodnje timske težave,
- bolje sodelujejo ob sprejemanju raznolikosti v timu,
- lažje obvladujejo zahtevne situacije in spremembe,
- ozavešijo svoje prednosti in slabosti ter jih ustrezno upravljajo,
- gradijo ustrezno timsko kulturo, ki vključuje zaupanje in psihološko varnost.

Teme, ki jih timski coaching obravnava, so številne, vendar jih lahko razvrstimo v pet kategorij:

1. Namen in vizija tima.
2. Organizacija dela ter razdelitev nalog in odgovornosti članov tima.
3. Sodelovanje, komunikacija in zaupanje med člani tima.
4. Sodelovanje in komunikacija navzven (z drugimi timi v organizaciji, strankami, dobavitelji ipd.).
5. Učenje, razvoj ter spodbujanje kreativnosti in inovativnosti v timu.

Da bi bil timski coaching uspešen, je treba upoštevati vse korake procesa, ki jih bomo v nadaljevanju na kratko predstavili:

1. *Opredelitev cilja*: Ključni korak je natančno prepoznati, kaj je potreba oz. težava članov tima, ter na tej osnovi opredeliti realen in motivacijski cilj. Če cilj ni dovolj relevanten in člani tima tega ne doživljajo kot trenutno pomembno temo, na kateri bi morali delati, ni dobre osnove za nadaljnje delo. Cilj določimo v dogovoru z vodjo tima, predstavnikom kadrovske službe, včasih pa tudi z vključitvijo članov tima v proces prepoznavanja potreb.

Cilj coachinga mora biti opredeljen tako, da ga je mogoče doseči v procesu coachinga ter da lahko njegovo uresničevanje in izpolnitev čim bolj konkretno spremljamo.

Primeri ciljev coachinga:

- Pripraviti tim na prihajajočo spremembo sistema dela tako, da prepoznamo kritične točke v delovanju in določimo delovna načela za te kritične situacije med enodnevnim timskim coachingom.
 - Izboljšati timsko komunikacijo z vadbo in dajanjem povratne informacije v kontinuiranem timskem coachingu.
2. *Coaching srečanja* izvajamo v skladu z dogovorjeno dinamiko, ki jo prilagodimo potrebam članov tima in opredeljenemu cilju. Coach pri delu uporablja različne tehnike in orodja: delo v manjših

skupinah, diskusijo, kreativne tehnike, vstopanje v vloge in drugo. Za dolgoročno izboljšanje timskega delovanja coaching izvajamo kot kontinuiran proces, ki traja več mesecev ali vse leto. Timski coaching lahko izvajamo v obliki enodnevnih seans (ki najpogosteje poteka izven delovnega okolja), mesečnih triurnih srečanj, kvartalnih poldnevnik srečanj ali podobno.

3. *Spremljanje učinkov coachinga* (angl. *follow-up*): Priporočljivo je, da se proces coachinga zaključi s konkretnimi akcijami in dogovori o tem, kaj bo tim storil v prihodnje, da bo ohranil spremembe, do katerih je prišlo med coaching seansami. Včasih po določenem času organiziramo dodatna coaching srečanja, na katerih ovrednotimo učinke skupnega dela. Na koncu procesa coach pripravi poročilo, ki je dostopno vsem zainteresiranim stranem; v njem povzame opravljeno delo in poda priporočila za nadaljnje korake.

2.5 Coaching in sorodne metode

V praksi obstaja širok nabor metod (tabela 1), ki se lahko po ciljih, pristopu in vsebini delno prekrivajo s coachingom ali pa se od njega bistveno razlikujejo. Zaradi podobne terminologije in pogosto prepletajoče se uporabe v organizacijskem okolju prihaja do nejasnosti pri njihovem razumevanju. Zato bomo v nadaljevanju predstavili in primerjali ključne sorodne pristope ter opredelili jasne meje med njimi, da bi olajšali njihovo pravilno uporabo v praksi.

Beseda **psihoterapija** izvira iz grščine in v dobesednem prevodu pomeni »zdravljenje duše« (koren besede psihoterapija: psyche – duša in the rapeia – zdraviti). V literaturi najdemo številne definicije psihoterapije. V Oxfordskem psihološkem slovarju je opredeljena kot »zdravljenje duševnih motenj in drugih povezanih težav z uporabo psiholoških metod in tehnik« (Colman, 2003, str. 603). Med domačimi avtorji izpostavljammo definicijo, ki jo je ponudil Biro (1999, str. 175). Po njej psihoterapija pomeni »ponovno vzpostavljjanje nekaterih prej obstoječih (a zdaj porušeni) ravni funkcioniranja, odpravljanje simptomov in psihične

stiske na eni strani ter omogočanje osebne rasti posameznika na drugi«. Z vidika coachinga je posebej pomemben zadnji del definicije, saj se omogočanje osebne rasti posameznika pogosto navaja kot ena ključnih sestavin v že predstavljenih opredelitvah coachinga.

Ključna razlika med coachingom in psihoterapijo v tem, da se pri coachingu ne ukvarjamo s psihopatološkimi težavami klientov. Če se te pojavijo oz. postanejo očitne, je priporočljivo, da coach klienta usmeri k psihoterapevtu. Zato je nujno, da je coach seznanjen oz. ustrezno izobražen z izražanjem različnih psihopatoloških pojavov, da jih lahko prepozna. Potrebno je poudariti, da bo prepoznavanje psihopatologije težko (če ne celo nemogoče) za vse tiste strokovnjake, ki nimajo osnovnega psihološkega, psihoterapevtskega ali psihiatričnega izobraževanja. Coachi brez psihološkega znanja ne morejo uporabljati niti psiholoških diagnostičnih testov, kar je lahko pomembno pri prepoznavanju klientovih psihopatoloških vedenj.

Literature, ki podrobno razlikuje coaching in **svetovanje**, ni veliko. Tako svetovalec oz. coach strokovnjak pomaga klientu pri doseganju poslovnih ciljev, saj pogosto obravnava podobne teme (Valerio in Lee, 2005). Tako Sperry (2004) poslovno svetovanje definira kot proces, v katerem svetovalec deluje kot strokovni svetovalec in sodeluje z vodjo pri naslovitvi širokega spektra poklicnih in osebnih težav, pomembnih za proces vodenja. Coaching se torej bolj nanaša na podporo pri razvoju kompetenc oz. vedenj, medtem ko se svetovanje bolj osredotoča na konkretne rešitve določenih težav. Pri procesu svetovanja mora biti svetovalec strokovnjak na določenem področju in dobro poznati obravnavano problematiko, medtem ko coach z ustreznim postavljanjem vprašanj predvsem usmerja klienta, da sam oblikuje in poišče rešitve. Vloga svetovalca je zato pogosto bolj aktivna, saj ponuja strokovno znanje in predlaga rešitve, medtem ko je vloga coacha videti pasivnejša. Klient, ki sodeluje s svetovalcem, je lahko pri iskanju rešitev razmeroma pasiven, pri delu s coachem pa mora prevzeti aktivnejšo vlogo in sam prispevati k oblikovanju izida procesa.

Razlikovanje med coachingom in **mentorstvom** je pogosto zahtevno. Zanimivo je, da se pojem mentorstva prvič pojavi že v Homerjevi Odiseji

(Colley, 2003; Stokes idr., 2021), vendar pa se sodobno razumevanje vloge mentorja precej razlikuje od njegovega prikaza v tem klasičnem delu.

Gray idr. (2016) so prvo uporabo izraza »mentorstvo« v angleškem jeziku zaznali v pismu lorda Chestersona sinu iz leta 1750. Najpomembnejša sodobna raziskava mentorstva pa izhaja iz dela Kathy Kram (1983), ki je v raziskavi 18 parov mentor–varovanec v veliki ameriški korporaciji opredelila dve glavni funkciji mentorstva: 1) karierno funkcijo (mentor podpira razvoj kariere varovanca) in 2) psihosocialno funkcijo (mentor pri varovancu spodbuja občutek kompetentnosti, jasnosti, identitete in učinkovitosti).

Coaching se večinoma nanaša na izboljšanje uspešnosti na določenem področju dela ali življenja, medtem ko je mentorstvo povezano z bolj celostnim in dolgoročnim pristopom k razvoju (Clutterbuck, 2008). Stokes idr. (2021) med tema pristopoma ločijo na štirih dimenzijah: 1) cilji (coaching je bolj ciljno usmerjen, mentorstvo je širše naravnano), 2) narava odnosa (coaching je formaliziran in pogosto plačan, mentorstvo pa neformalno), 3) časovni okvir (coaching je pogosto časovno omejen, mentorstvo dolgoročno), 4) potrebne kompetence (coaching vključuje formalno izobraževanje, mentorstvo temelji na izkušnjah in domeni znanja).

Razlika med **treningom** zaposlenih in coachingom ni vedno povsem jasna. Obe metodi se uporabljata za razvoj zaposlenih in ju v praksi pogosto zamenjujejo ali združujejo. Trening lahko opredelimo kot strukturiran proces prenosa znanja z namenom izboljšanja delovne uspešnosti in uspeha organizacije. Kot ugotavlja Noe (2020), je trening »načrtovana dejavnost podjetja za olajšanje učenja kompetenc, znanj, veščin in vedenj, povezanih z delom«. Medtem ko je trening običajno skupinski in strukturiran, je coaching pogosto individualen in prilagojen. Coaching lahko postane tudi del trening programa za personalizacijo učne izkušnje. Tudi če govorimo o timskem coachingu (kar je skupinski format), so cilji osredotočeni na skupinsko dinamiko, ne na posameznika.

Glavna razlika je torej v obliki (individualna proti skupinski), ciljih (osebna rast proti prenosu znanja) in kontekstu (osebno/profesionalno izboljšanje proti organizacijski učinkovitosti). V praksi pa se te razlike pogosto prepletajo in zabrisujejo.

Tabela 1. Primerjava coachinga in sorodnih metod z vidika ciljev, odnosa, kompetenc in primerov iz prakse

Metoda	Primarni cilj	Narava odnosa	Trajanje	Potrebne kompetence izvajalca	Vloga izvajalca	Vloga klienta	Ključne posebnosti	Primer
Coaching	Krepitev kompetenc in razvoj potenciala; izboljšanje uspešnosti na določenem področju	Formaliziran, pogosto plačan	Običajno časovno omejen	Formalno izobraževanje in poznavanje prepoznavanja psihopatology	Usmerjanje z vprašanji, spodbujanje samostojnega iskanja rešitev	Aktivna – klient sam oblikuje rešitve	Ne obravnava psihopatologije; prilagojen posamezniku ali timu	Vodja oddelka sodeluje s coachem za razvoj veččin vodenja in učinkovitega dodeljevanja nalog.
Svetovanje	Reševanje specifičnih, pogosto časovno omejenih težav	Lahko formaliziran ali projektno usmerjen	Običajno kratkoročen, vezan na problem	Strokovno znanje in izkušnje s specifičnega področja	Aktivno podajanje strokovnih rešitev in na svetov	Lahko pasivna – prejema rešitve	Osredotočeno na konkretne probleme in hitre rešitve	Organizacija najame svetovalca za optimizacijo internega logističnega procesa.

Metoda	Primarni cilj	Narava odnosa	Trajanje	Potrebne kompetence izvajalca	Vloga izvajalca	Vloga klienta	Ključne posebnosti	Primer
Psihoterapija	Zdravljenje duševnih motenj in stisk, omogočanje osebnosti rasti	Zaupno, terapevtsko partnerstvo	Srednje- do dolgoročno	Psiholog, psihoterapevt ali psihiatrično izobraževanje	Uporaba psiholoških metod in tehnik	Aktivna udeležba v procesu zdravljenja	Obravnava psihopatskih težav; lahko vključuje diagnostična orodja	Zaposleni z izrazito anksioznostjo obiskuje psihoterapevta, da zmanjša stisko in izboljša psihološko prožnost.
Mentorstvo	Dolgoročni osebni in karierni razvoj	Pogosto neformalno	Dolgoročno	Izkušnje in znanje v domeni dela varovanja	Deli izkušnje, nudi podporo in usmeritve	Aktivna in odprta za učenje iz izkušenj	Dve funkciji: karierna in psihosocialna podpora	Izkušen inženir mentorira mlajšega kolega pri razvoju tehničnih in mehkih veščin.
Trening	Prenos znanja, veščin in vedenj za izboljšanje delovne uspešnosti	Strukturiran, pogosto skupinski	Kratkoročen do srednjeročen	Strokovno znanje o vsebini in didaktičnih metodah	Aktivno poslušanje in vodenje vaj	Aktivna udeležba v strukturiranem procesu	Osredotočen na standardizirane cilje in vsebine, pogosto organizacijski kontekst	Podjetje organizira dvodnevni trening za uporabo nove programske opreme v računovodstvu.

2.6 Načela coachinga v delovnem okolju

Splošna načela coachinga predstavljajo vrednote in smernice, ki usmerjajo proces coachinga. Ta načela delujejo kot kompas, ki coacha, klienta in ostale partnerje v procesu vodi v pravo smer. Z določitvijo načel, ki vodijo proces coachinga, povečujemo možnosti za njegov uspeh. Ključna načela, ki jih na tem mestu izpostavljamo (glej tudi Bluckert, 2005; Ennis idr., 2015), so:

- **Ne povej, ampak vprašaj.** Bluckert (2005) meni, da je to morda najpomembnejše načelo in se nanaša na dejstvo, da je namen coachinga olajšati proces spremembe in razvoja klienta z zastavljanjem vprašanj, ne pa s »strokovnim« sporočanjem »pravih odgovorov« (v tem primeru govorimo o svetovanju). Mnogi se strinjajo, da je postavljanje vprašanj ključna kompetenca uspešnih coachev (podobno velja za metodo psihoterapije).
- **Sistemska perspektiva.** Razvoj vodij je del splošnega organizacijskega razvoja, vodstveni coaching pa je eden izmed številnih pristopov, katerih cilj je razvoj vodij in organizacij. Zato je razvoj vodij vedno neposredno povezan oz. prepleten z organizacijskim razvojem in doseganjem njegovih ciljev. Coach mora razumeti organizacijsko dinamiko in imeti strokovno znanje s tega področja, da lahko razume vodjevo vedenje v kontekstu organizacije, v kateri dela. Sistematično razmišljanje vse udeležence v procesu spodbuja, da spremembo razumejo kot dvo-smeren proces in pri tem razumejo, da vedenje vodje vpliva na druge dele organizacije. Bluckert (2005) to dobro ponazori s primerom, ko klient poskuša spremeniti svoje vedenje v kulturi organizacije, ki pa novega vedenja ne razume ali ne podpira. Kolegi lahko celo aktivno poskušajo zadržati vodjo v starem načinu delovanja, če imajo od tega koristi.
- **Osredotočenost na rezultate in poslovne cilje.** Npr., vodstveni coaching je zasnovan z jasno osredotočenostjo na specifične rezultate. Vsi partnerji se dogovorijo o načrtu coachinga in

njegovih ciljih, vključno z roki in načini merjenja uspeha. Vse aktivnosti v okviru coachinga so usmerjene v doseganje vnaprej določenih ciljev. Cilj vodstvenega coachinga je povečati uspešnost vodij in njihov prispevek k organizaciji. Coach in klient se dogovorita o ciljih, ki so relevantni za organizacijo, in jih oblikujeta tako, da dobro odražajo njene poslovne cilje. Coach mora najti ravnotežje med individualnimi in organizacijskimi razvojnimi potrebami. Npr., klient se lahko sooča z življenjskimi izzivi (npr. partnerske težave), ki niso neposredno povezani z delom. Coach mora razumeti, kako to vpliva na organizacijske potrebe, saj je bistvo (vodstvenega) coachinga prav prispevek k razvoju organizacije.

- **Partnerski odnos.** Čeprav je vodstveni coaching običajno individualno usmerjen, gre za organizacijsko intervencijo (saj jo ponavadi plača delodajalec). V središču sta coach in klient, vendar so vključeni tudi drugi deležniki. Med vsemi udeleženci (coach, klient in ostali partnerji) mora obstajati partnerski odnos, čeprav v različnih stopnjah vključenosti. Poleg klienta in coacha so lahko vključeni neposredno nadrejeni (vodja, nadzornik, šef), kadrovski oddelek (trening in razvoj) ter drugi vodje ali sodelavci na enaki organizacijski ravni.
- **Integriteta.** Coaching vključuje občutljive situacije, v katerih morajo vsi partnerji ustvariti varno in spoštljivo vzdušje. Odnos med coachem in klientom je zaupen. Pomembno je, da se že pred začetkom procesa dogovorijo, katere informacije bodo dostopne komu in v kakšni obliki. Če nadrejeni želi informacije, ki jih coach ne sme deliti brez soglasja klienta, mora coach spoštovati zaupnost. Informacije, pridobljene med coaching srečanji, ne smemo posredovati tretjim osebam, razen v primerih ogroženosti varnosti udeležencev. To od coacha zahteva visoko raven strokovne spretnosti in preudarnosti pri iskanju ravnotežja med ohranjanjem zaupnosti in podajanjem ustreznih povratnih informacij (Ennis idr. 2015) .

- **Zdrava presoja.** Vodstveni coaching predstavlja ravnotežje med znanostjo, veščinami (poslovnimi, komunikacijskimi itd.) in strokovno improvizacijo. Kljub številnim knjigam, priročnikom in opisanim modelom coachinga v procesu ni mogoče predvideti vseh možnih situacij in izhodov. Edina stalnica v coachingu je uporaba zdrave presoje, da bomo sprejemali ustrezne, pravočasne in uravnotežene odločitve. V coachingu ni univerzalnih rešitev – zato je tudi improvizacija njegov sestavni del.

2.7 Oblikovanje coaching kulture v delovnih organizacijah

Vzpostavitev coaching kulture v organizaciji je strateška usmeritev, ki presega izvajanje posameznih coaching intervencij ter se osredotoča na integracijo coaching pristopa v vsakodnevne odnose, procese in vrednote organizacije. Gre za prehod od tradicionalnega »ukazuj in nadzoruj« modela k bolj sodelovalnemu, spodbudnemu in svetovalnemu načinu vodenja, kjer podajanje navodil nadomestimo s postavljanjem premišljenih vprašanj, aktivnim poslušanjem in ustvarjanjem pogojev za samostojno razmišljanje ter učenje (Funck, 2025; Passmore in Jastrzebska, 2011). Delovne organizacije z močno coaching kulturo beležijo višjo raven zaupanja, večjo učinkovitost delegiranja in opolnomočenja ter boljše poslovne rezultate (Eaton in Brown, 2002; International Coaching Federation, 2014).

Gradnja coaching kulture se običajno začne na najvišji ravni, saj so vodje ključni nosilci sprememb in zgled zaposlenim. Priporočljivo je, da se proces začne z uvajanjem formalnega coachinga za višje vodstvo, s čimer zagotovimo uskladitev osebnih razvojnih ciljev vodij z organizacijskimi prioritetami (Passmore in Jastrzebska, 2011). Pristop lahko razširimo z razvojem notranjih coachev ter vključitvijo coaching kompetenc kot osnovnega pričakovanja pri vseh vodjih. Ključno je tudi odstranjevanje ovir, kot so pomanjkanje jasnih procesov, neustrezno razumevanje poslovne relevantnosti coachinga in omejeni časovni viri za vadbo teh veščin (Anderson idr., 2009).

Metode gradnje coaching kulture vključujejo kombinacijo formalnih programov usposabljanja in neformalnih »coaching trenutkov«, ki se pojavijo pri vsakodnevnem delu. Ti trenutki, če jih prepoznajo in učinkovito izkoristijo vodje oz. sodelavci, lahko močno prispevajo k utrjevanju coaching miselnosti (Turner in McCarthy, 2015). Usposabljanja običajno pokrivajo ključne coaching veščine, kot so postavljanje ciljev, kreativno spraševanje, preokvirjanje situacij in akcijsko načrtovanje (Eaton in Brown, 2002). Z vidika dolgoročnega učinka je pomembno, da coaching ne ostane omejen na formalna srečanja, temveč postane stalna praksa, vtkana v organizacijsko kulturo.

Pri implementaciji coaching kulture ima pomembno vlogo tudi zmožnost povezovanja posameznikovega razvoja s širšimi organizacijskimi spremembami. Ko coaching podpira kulturno transformacijo, ne gre zgolj za izboljšanje veščin posameznikov, temveč tudi za usklajevanje voditeljskega obnašanja s temeljnimi vrednotami in strategijo organizacije (Nieminen idr., 2015). To pomeni, da je uspešna gradnja coaching kulture neločljivo povezana z razumevanjem in aktivnim oblikovanjem organizacijske kulture kot celote.

3

PREGLED TEORETIČNIH PRISTOPOV COACHINGA

Čeprav je coaching razmeroma mlada svetovalna metoda, ki se je razvila tudi v samostojen poklic, so se v tem času razvili številni teoretični modeli. Veliko teh modelov je bilo praktično in dobesedno prevzetih iz psihoterapije in prilagojenih področju coachinga. Obstajajo tudi nekateri t. i. nepsihološki modeli, ki niso nastali znotraj psihoterapije in jih zato lahko uporabljajo tudi strokovnjaki brez psihološke, medicinske (psihiatrične) ter formalne psihoterapevtske izobrazbe. Tovrstne modele pogosto uporabljajo vodje pri opravljanju vsakodnevne dela, kar je razvidno iz dejstva, da se je pojem vodenja skozi čas razširil in preoblikoval – danes coaching obravnavamo kot običajno dejavnost vodenja (kar smo v besedilu že omenili).

Eden najbolj znanih sodobnih modelov vodenja, t. i. situacijsko vodenje (Hersey in Blanchard), enega od vodstvenih slogov poimenuje prav »coaching«. Po tej teoriji lahko vsak vodja prevzame določen vodstveni slog, ki je lahko glede na konkretno situacijo bolj ali manj ustrezen. V

tem modelu presoja delovne situacije temelji predvsem na zrelosti sodelavcev oz. stopnji njihovega razvoja. S kombinacijo klasičnih dimenzij vodenja, znanih že iz študij univerz v Michiganu in Ohio – usmerjenosti na nalogo ter usmerjenosti na odnose –, sta avtorja modela predlagala štiri osnovne sloge vodenja: direktivni (angl. *directing*), coaching (angl. *coaching*, v prvi verziji modela znan tudi kot prodajni slog oz. angl. *selling*), podporni slog (angl. *supporting*, prej znan kot participativni slog) in delegiranje (angl. *delegating*). Vodstveni slog coachinga opisuje vodenje kot visoko stopnjo usmerjenosti tako na zaposlene kot na nalogo, saj avtorja poudarjata: »Verjamemo, da vodje – podobno kot coachi – uporabljajo kombinacijo podpornih in direktivnih slogov, ko razvijajo veščine zaposlenih, njihovo motivacijo in samozavest« (Blanchard idr., 1993, str. 25).

Obstaja veliko različnih teoretičnih pristopov coachinga – od sistemsko-psihodinamskega (Kilburg, 1996), ontološkega (Peltier, 2001) ter racionalno-čustveno-vedenjskega in kognitivno-vedenjskega (Anderson, 2002; Sherin in Caiger, 2004) do t. i. nepsiholoških pristopov, ki ne izhajajo iz uveljavljenih psiholoških teorij in so namenjeni uporabi strokovnjakom zunaj psihološke stroke, kot je model GROW. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere izmed njih.

3.1 Sistemsko-psihodinamski pristop

Enega prvih teoretičnih modelov v coachingu vodij je ponudil Kilburg (1996). V tem zelo kompleksnem modelu je šest sistemskih dejavnikov (vhod, izhod, tok, struktura, proces in vsebina), štiri spremenljivke psihološke strukture (vest, idealizirani jaz, instinktivni jaz in racionalni jaz), štiri notranje komponente individualnega delovanja (čustva, kognicije, obrambni mehanizmi in konflikti) ter tri vrste odnosov (preteklost, sedanjost in osrednji odnosi) v nenehni medsebojni interakciji z različnimi elementi v organizacijah na individualni, skupinski/timski in organizacijski ravni. Kot poudarja avtor, tako široko zastavljen model pomeni, da je »skoraj nemogoče ločiti coaching od drugih oblik svetovalnega dela, treninga in organizacijskega razvoja« (Ibid, str. 138). Zato

je predstavljena modificirana različica modela, v kateri je 17 dejavnikov organiziranih v tri osrednje točke.

Sledi predstavitev petih komponent coaching intervencij, ki smo jih povzeli po Weinbergerju (1995). Uporabne so lahko tudi v psihoterapiji oz. v katerikoli dejavnosti, kjer ena strokovna oseba (psihoterapevt, svetovalec, coach) pomaga drugi osebi (klientu). Teh pet komponent je: 1) določitev dogovora o ciljih in metodah coaching intervencije; 2) gradnja coaching odnosa; 3) ustvarjanje in vzdrževanje pričakovanj o uspešnosti coaching intervencije; 4) izvajanje intervencije in doseganje vedenjskega ter kognitivnega nadzora (ocena problema, reševanje problema, delo s čustvi ter uporaba vseh drugih metod in tehnik); 5) ovrednotenje uspešnosti coaching intervencije.

Iz tega kratkega pregleda systemskega modela je mogoče razbrati, da ta ni jasno opredeljen, tj. ne ponuja konkretnih metod in tehnik, ki bi ga jasno ločile od psihoterapije ali psihološkega svetovanja.

3.2 Kognitivno-vedenjski pristop

Eden najbolj razširjenih pristopov v psihoterapiji in coachingu izhaja iz kognitivno-vedenjske paradigme (Kodish, 2002; Neenan, 2008a; Neenan in Dryden, 2002; Neenan in Palmer, 2013). V okviru te paradigme se poudarja pomen kognicij, zavestnih misli in zdravega razuma – kognicije vplivajo na naš pogled v prihodnost (kako se bomo soočili z novimi zahtevami) ter na razlago sedanosti in preteklosti. Nefunkcionalno in neprilagojeno vedenje se spreminja s posegom v klientove kognicije – avtomatske misli, prepričanja, sheme, lastne trditve o sebi, drugih in življenju ter strategije reševanja problemov. Čeprav je težko naštetiti vse pomembne avtorje kognitivno-vedenjske usmeritve, velja, da sta Albert Ellis (1913–2007) in Aaron Beck (1921–2021) začetnika razvoja tega pristopa. Beckova kognitivna terapija je postala zelo razširjena pri obravnavi depresivnih motenj in ima na splošno večji znanstveni ugled, medtem ko je Ellisova racionalno-čustvena vedenjska terapija (RČVT) bolj priljubljena med strokovnjaki zunaj medicinskega okolja.

3.2.1 Kognitivno-vedenjski modeli coachinga

ABCDE(G) model

Po klasičnem Ellisovem razumevanju so trije elementi – kognicije, čustva in vedenja – v stalni medsebojni interakciji in nenehno vplivajo drug na drugega. Ellis je celo menil, da so ti trije pojavi pravzaprav različni vidiki iste psihološke realnosti in da jih ni mogoče obravnavati ločeno. Na podlagi te osnovne ideje je oblikoval t. i. **ABC-model**, po katerem sta tako on sam kot racionalno-čustvena vedenjska terapija (RČVT) postala prepoznavna. V nadaljevanju ta model predstavljamo na kratko:

A – aktivirajoči dogodek je vsak dogodek, o katerem oseba razmišlja, torej dogodek, ki ima potencial za aktivacijo sistema prepričanj. Aktivirajoči dogodek ima dva osnovna elementa: realni dogodek (npr. »Sodelavec me ne obvešča o napredku projekta«) in kritični vidik, torej sklep o situaciji (npr. »Zagotovo zamuja in bomo zamudili rok«).

B – sistem prepričanj osebe predstavlja načine, na katere se informacije iz aktivirajočega dogodka interpretirajo in pridobijo pomen. Že starogrški filozof Epiktet je poudarjal, da ljudi ne vznemirjajo stvari same po sebi, temveč njihov pogled nanje. V sistemu prepričanj, torej v interpretaciji aktivirajočega dogodka, se skriva tudi ključna razlika med kognitivno-vedenjskim in racionalno-čustvenim vedenjskim pristopom. V Beckovi konceptiji obstajajo t. i. avtomatske misli, pogosto negativno oblikovane, ki predstavljajo interpretacijo doživljanja. Primer negativne avtomatske misli bi bil: »Vedno razočaram ljudi okoli sebe.«

V racionalno-čustveni vedenjski terapiji pa imajo prepričanja nekoliko drugačen status – so strogo vrednostno obarvana in so v jedru čustev ter pomembnih vedenj (Dryden, 2002, str. 5). Ključna razlika v primerjavi z Beckovim kognitivno-vedenjskim pristopom je, da gremo v racionalno-čustveni vedenjski terapiji pri preverjanju negativnih misli korak globlje. V zgornjem primeru bi bilo vprašanje: »Kaj za vas pomeni to, da po vašem mnenju vedno razočarate ljudi okoli sebe?« Klient bi lahko

odgovoril: »To pomeni, da sem slaba oseba.« Po tej teoriji je takšna ideja – če razočaram druge, sem slaba oseba – iracionalno prepričanje.

Prepričanja so lahko iracionalna, kot so nekonstruktivna prepričanja in nerealistična pričakovanja, ali racionalna, kot so konstruktivna prepričanja in realistična pričakovanja. **Konstruktivna prepričanja** so izražena kot želje, prioritete, nagnjenosti in odpori (averzije) ter vodijo do nelagodja ali nezadovoljstva (žalost, zaskrbljenost, obžalovanje, vznemirjenost) – to so zdravi odzivi na negativne dogodke, ki ne ovirajo doseganja ciljev. So fleksibilna ter omogočajo napredek pri uresničevanju ciljev in namenov. Ugotavljamo jih po naslednjih merilih:

- temeljijo na realnosti,
- so logična posledica premis,
- so pragmatična in funkcionalna za osebo,
- odprta za razpravo in prilagodljiva.

Nekonstruktivna prepričanja pa so običajno absolutistična ali dogmatična, izražena z rigidnimi zahtevami (moram, ne smem) in povzročajo čustva, ki resno ovirajo uresničevanje ciljev. Podpirajo nefunkcionalna vedenja (npr. odlašanje, izogibanje, impulzivne reakcije, konflikti, zloraba substanc ipd.). Tako racionalno-čustvena vedenjska terapija opredeljuje štiri vrste nekonstruktivnih prepričanj:

- **absolutistične zahteve**
 - »Jaz moram biti absolutno ljubljen in sprejet, da bi lahko užival v tem svetu!«
 - »To ne bi smelo biti tako težko!«
 - »Jaz bi moral vedeti, katera odločitev je prava!«
 - »Vendarle moram sprejeti to odločitev!«
 - »Moram imeti nadzor nad svojimi mislimi!«
 - »Ne smem narediti napake – ne danes!«
 - »Kako naj me ne skrbi glede tega, ko je tako negotovo? (Moram skrbeti za negotove stvari!)«
 - »To je nevzdržno!«

- **katastrofiziranje**
 - »To, kar se mi dogaja, je res obupno!«
 - »Katastrofa bo, če mi tega ne uspe pravočasno narediti!«
 - »To, da sem padla na izpitu, je strašljivo! Nikoli ga ne bom opravila!«
 - »Osramotil se bom, in to bi bilo grozljivo!«
 - »Bilo bi neprijetno, če bi se mi smejali!«
 - »Če bi se spet zadržal name, bi bilo to resnično strašno!«
- **nizka frustracijska toleranca**
 - »Ne morem prenesti, ko mi to počne!«
 - »Ne zdržim take izpostavljenosti!«
 - »Naslednjega paničnega napada preprosto ne bi mogla prenesti!«
 - »Ne morem prenesti, da ni po moje!«
 - »Tega niti slučajno ne bom naredil!«
- **zaničevanje**
 - »Sem zgrešena oseba!«
 - »Ti si nevzgojeno govno!«
 - »Tako slaba sem, da si zaslužim trpeti!«
 - »Kakšen idiot sem! Kako sem lahko to naredil?«
 - »Sem šibak in preprosto ne morem shajati s tem!«
 - »Če se mi bodo smejali, bo to res dokaz, da sem neumen!«
 - »Če mi tam ne uspe, sem popolnoma propadel!«

C – čustva in vedenja so posledice in se pojavijo kot posameznikov odziv na aktivirajoči dogodek. Za osebo so lahko funkcionalna ali disfunkcionalna. Čustva so kompleksna reakcija organizma, ki vključuje zavestno zaznavanje čustev prek introspekcije, notranje fiziološke spremembe ter različne oblike vidnega ali skritega vedenja. Najpogostejša **disfunkcionalna čustva** v kontekstu racionalno-čustvenega vedenjskega coachinga

so strah (npr. negotovost, tesnoba, anksioznost), jeza, sram, potrtost, apatija, brezvoljnost (pogosto posledica občutka nizke vrednosti ali preobremenjenosti brez ustreznega počitka), užaljenost in zavist.

Več o strategijah za upravljanje s temi čustvi bomo spregovorili v posebnem poglavju.

Kirbyjev racionalno-čustveni vedenjski model coachinga (Kirby, 1993) vključuje 5 korakov (glej tudi Sherin in Caiger, 2004):

1. **Prepoznavanje aktivirajočega dogodka (A – angl. *activation event*) in posledic (C – angl. *consequences*).** Klient pogosto začne z opisom dogodka (A), npr. »Članom tima ni uspelo samostojno rešiti problema in so ga posredovali vodstvu«, ali izrazi svojo čustveno reakcijo (C), npr. »V teh dneh sem res pod stresom.«
2. **Odkrivanje sistema prepričanj (B – angl. *beliefs*).** Cilj je prepoznati konstruktivna in nekonstruktivna prepričanja. Ker so temeljna prepričanja pogosto nezavedna in se aktivirajo šele ob specifičnih situacijah, jih je treba priklicati s tehnikami, npr. s povezovalnim veznikom »in« ali z vprašanji kot: »In kaj za vas pomeni to, da so sodelavci 'eskalirali' problem, namesto da bi ga rešili sami?«
3. **Preverjanje iracionalnih prepričanj (D – angl. *disputation*).** Pred tem je nujno vzpostaviti povezavo med nekonstruktivnim prepričanjem in disfunkcionalnimi posledicami (B–C povezava). Klient mora razumeti, da cilj ni napad nanj kot osebo, temveč na njegovo disfunkcionalno prepričanje. V tej fazi coach pomaga oblikovati nova, konstruktivna prepričanja (E) in preveriti, ali vodijo k bolj funkcionalnim čustvom in vedenju ter ali pomagajo pri doseganju dolgoročnih ciljev.
4. **Spremljanje napredka.** Coach spremlja, v kolikšni meri klient uspešno preverja in nadomešča stara prepričanja z novimi. Pomembno je tudi spremljanje sprememb na ravni čustev in vedenja. Coach se v tej fazi umakne v bolj pasivno vlogo, intervenira le po potrebi.

5. **Ovrednotenje (G – angl. *goal review*).** Skupaj s klientom ovrednotimo stopnjo spremembe: prepoznavanje in preverjanje nekonstruktivnih prepričanj, oblikovanje novih prepričanj ter vpliv teh sprememb na klientova čustva in vedenje.

SPACE model

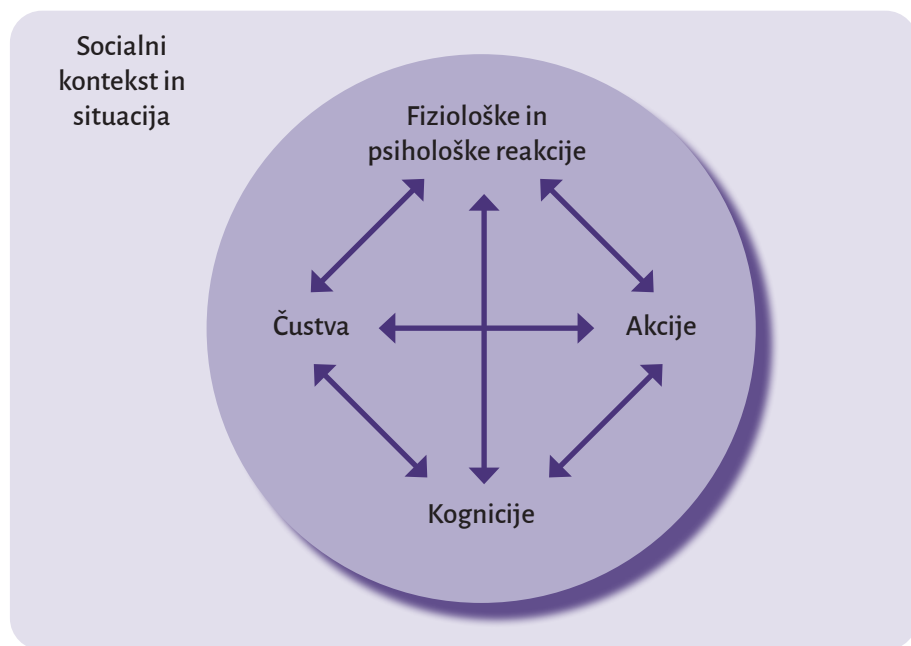
Malce drugačen pristop znotraj kognitivno-vedenjskega coachinga sta razvila Edgerton in Palmer (2005) v okviru svojega SPACE modela. Model temelji na kognitivno-vedenjski paradigmi in je zasnovan tako, da klientom pomaga prepoznati lastne disfunkcionalne vzorce delovanja, jih kritično ovrednotiti ter razviti in načrtovati učinkovitejše načine vedenja. Izhaja iz predhodnih, enostavnejših modelov **ACE** (Akcija – Kognicije – Emocije) in **PACE** (Psihofiziološki odzivi – Akcije – Kognicije – Emocije), a ju nadgrajuje z bolj celostnim pristopom.

SPACE je akronim za pet ključnih vidikov modela. Vsaka komponenta modela se nanaša na en del izkušnje posameznika v specifični situaciji:

- S – Socialni kontekst in situacija:** Zajema zunanje okoliščine, v katerih je klient, npr. javni nastop, konflikt z vodstvom, skupinski sestanek ipd.
- P – Fiziološke in psihološke reakcije:** Sem spadajo telesni in subjektivni odzivi, kot so povišan srčni utrip, napetost, slabost, plitko ali pospešeno dihanje, telesno nelagodje, notranje vznemirjenje itd.
- A – Akcija:** Nanaša se na dejanska vedenja ali vedenjske vzorce, kot so izogibanje, pasivnost, napadalnost, pretirana kontrola, vmešavanje in umik.
- C – Kognicije:** To vključuje avtomatske negativne misli, predpostavke, pričakovanja in temeljna prepričanja, ki oblikujejo posameznikovo interpretacijo dogajanja.
- E – Čustva:** Nanašajo se na čustvene odzive, kot so anksioznost, jeza, strah, sram, krivda, frustracija ipd.

Ključna predpostavka SPACE modela je, da – v nasprotju z ABC modelom, ki predvideva kavzalno povezavo med prepričanji (B) in posledicami (C) – tu ni hierarhične razporeditve elementov. Vsi elementi imajo enako težo in pomen (slika 2), kar pomeni, da se coach in klient osredotočata na vseh pet vidikov istočasno in razmišljata, kje bi bilo mogoče uvesti spremembo za boljše obvladovanje situacije.

Model je uporaben zlasti pri delu s klienti, ki se soočajo s kompleksnimi čustveno-vedenjskimi odzivi, kot so anksioznost, izogibanje, perfekcionizem, visoka notranja kritičnost in fizični simptomi stresa. S tem pristopom klient pridobi večjo psihološko prožnost ter možnost večdimenzionalnega reflektiranja lastnega vedenja in odzivov.



Slika 2. Model SPACE (Edgerton in Palmer, 2005)

3.2.2 Intervencije v kognitivno-vedenjskem coachingu

Tako kot v psihoterapiji tudi v coachingu uporabljamo in kombiniramo različne metode in tehnike dela s klienti, ki omogočajo doseganje različnih sprememb – tako vedenjskih kot kompleksnejših psiholoških. V nadaljevanju je na kratko predstavljenih nekaj ključnih intervencij, ki se najpogosteje uporabljajo pri kognitivno-vedenjskem coachingu. Posebna pozornost je namenjena kognitivnemu izpodbijanju prepričanj.

Kognitivno preizpraševanje

Kognitivno preizpraševanje (ali izpodbijanje) prepričanj je temelj kognitivnih intervencij. Klient aktivno preverja empirično utemeljenost, logično skladnost in funkcionalnost svojih nekonstruktivnih prepričanj. Racionalno-čustvena vedenjska terapija prepozna štiri pomembne dejavnike za učinkovito izpodbijanje (glej Marić, 2000):

1) Argumenti za izpodbijanje:

- Empirični argument: preverja, ali je prepričanje skladno z realnostjo. Npr. »Jaz sem ničvreden« je nedokazljivo – v realnosti ni dokazov, ki bi to podpirali.
- Logični argument: ocenjuje, ali sklep sledi iz predpostavk. Npr. če kdo naredi kaj narobe, to logično ne pomeni, da je kot oseba ničvreden.
- Pragmatični argument: se osredotoča na posledice, ki jih ima določeno prepričanje za posameznika. Npr. prepričanje »Jaz sem ničvreden« pogosto vodi v depresijo in sram, kar ovira doseganje ciljev ter ruši dobro počutje in duševno zdravje.

2) Abstraktnost prepričanj:

- Specifična prepričanja: so vezana na ozko skupino dogodkov, npr. »Moji sodelavci morajo delati tako, kot jaz mislim, da je najbolje.«

- Abstraktna prepričanja: splošnejša, npr. »Svet mora biti tak, kot jaz želim, da je!«

Z naraščanjem abstraktnosti prepričanj se povečuje število situacij, ki sprožajo čustvene motnje. Proces coachinga se običajno začne s prepoznavanjem konkretnih prepričanj in jih postopoma poveže z globljimi, splošnejšimi strukturami mišljenja, kar širi klientovo psihološko prožnost.

3) *Slog izpodbijanja:*

- Sokratovski slog: postavljanje premišljenih vprašanj, ki spodbujajo klientovo samorefleksijo in notranji uvid. Gre za dialoški proces, pri katerem klient sam pride do novih spoznanj.
- Didaktični slog: predstavitev teoretičnih konceptov (npr. razlika med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi čustvi).
- Metaforični slog: uporaba metafor za utrditev spomina in pomena (npr. »um je kot oče, ki kriči na otroke, ker skrbi zanje«).
- Humoristični slog: zmehčanje obrambnih mehanizmov in olajšanje razumevanja. Pomembno je, da je humor usmerjen v prepričanje, ne v osebo. Ključni pogoj za uporabo humorja je kakovosten odnos med coachem in klientom.
- Samorazkrivajoči slog: coach deli lastno izkušnjo v podporo klientovi refleksiji.

4) *Metaizpodbijanja:*

Nanašajo se na ciljno usmerjenost izpodbijanja – ali gre za razgradnjo absolutističnega zahtevka (npr. »Moji sodelavci morajo delati tako, kot jaz mislim!«) ali za katero od treh preostalih vrst nekonstruktivnih prepričanj:

- katastrofiziranje (»Če ne delajo tako, je to grozno!«),
- nizka frustracijska toleranca (»Ne prenesem, da ni po moje!«),
- obsojanje (»Če ne delajo tako, sem slab vodja!«).

Natančno razlikovanje in naslovitev ustrezne vrste prepričanja omogoča bolj ciljno in učinkovito coaching intervencijo.

Sokratovsko izpodbijanje v coachingu

Sokratovski dialog je ena najpogostejše uporabljenih tehnik v procesu coachinga, še posebej v okviru kognitivno-vedenjskega pristopa. Z uporabo premišljeno oblikovanih vprašanj coach klienta spodbuja k razmišljanju, povečuje njegovo zavedanje o težavi ter aktivira njegove notranje, k problemom usmerjene strategije. Ena ključnih coachevih kompetenc je prav sposobnost oblikovanja kakovostnih vprašanj, ki odkrivajo klientove vrednote, razjasnjujejo namen coachinga ter pomagajo pri postavljanju ciljev, načrtovanju sprememb in razreševanju blokad.

Kristina Padesky (1993) je predlagala razlikovanje dveh osnovnih pristopov k sokratovskim vprašanjem:

1. **Spreminjanje misli:** Coach vnaprej predvideva, kaj je racionalno oz. konstruktivno prepričanje, ter klienta z vprašanji vodi k spremembi njegovega nekonstruktivnega mišljenja.

Primer:

Klientovo prepričanje: »Če se mi na sestanku posmehujejo, to pomeni, da sem manj vreden.«

Vprašanje za spreminjanje misli: »Ali imate kakršen koli dokaz, da postanete manj vredni, če se vam na sestanku kdo posmehuje?«

2. **Vodeno odkrivanje**

Coach je manj usmerjevalen in klientu s pomočjo vprašanj omogoča, da sam odkriva alternativna, bolj konstruktivna prepričanja. Coach se ne postavi v vlogo nekoga, ki že ve, kaj je klientovo »pravilno« razmišljanje.

Primer vprašanj:

- »Ali obstaja način, kako bi lahko združili svoj cilj (govoriti na sestanku) z možnostjo, da bi se vam kdo posmehoval?«

- »Kako veste, da vas sodelavci zdaj spoštujejo in jemljejo resno?«

Sokratovska vprašanja klienta vodijo do novega zavedanja, pogosto o vidikih problema, o katerih predhodno sploh ni razmišljal, s čimer se pogloblja razumevanje in razširjajo perspektive. Prav v tem je glavna vrednost metode – da klient sam pride do uvida, brez vsiljevanja coacheve razlage situacije. Na tej podlagi lahko prepoznamo značilnosti dobrih sokratovskih vprašanj (Neenan, 2009):

- **Jedrnata:** kratka, strnjena, osredotočena na klienta in težavo.
- **Jasna:** brez žargona, dvoumnosti ali zapletenih formulacij.
- **Odprta:** klienta spodbujajo k raziskovanju lastnih idej.
- **Ciljno usmerjena:** vsako vprašanje ima v procesu coachinga jasen namen.
- **Konstruktivna:** vodijo k uvidu in spodbujajo aktivnost.
- **Fokusirana:** neposredno naslavljajo klientovo trenutno težavo.
- **Nevtralna:** ne vključujejo coachevih vnaprejšnjih domnev o pravilnem odgovoru.

Čeprav je sokratovski dialog pogosto zelo učinkovit, v določenih primerih zahteva kombinacijo z bolj direktivnim pristopom. Pri določenih klientih ali situacijah coach doseže večjo spremembo, če najprej predstavi možno rešitev (npr. didaktično pojasni razliko med konstruktivnim in nekonstruktivnim odzivom) ter nato s sokratovskim pristopom preveri, ali je ta rešitev smiselna in uporabna za konkretnega klienta.

Druge kognitivne intervencije v kognitivno-vedenjskem coachingu

Poleg klasičnega (ali kot bi rekel Ellis, »elegantnega«) kognitivnega izpodbijanja so na voljo tudi druge kognitivne intervencije, ki jih uporabljajo RČVT terapevti in coaching strokovnjaki. Sledi krajši pregled ključnih tehnik (po Vukosavljević-Gvozden, 2009):

1. **Intervencije, ki sprožajo kognitivno disonanco**, izpostavljajo nedoslednost med klientovimi prepričanji in njegovim dejanskim vedenjem.

Primer: če klient verjame, da je nesposoben in ničvreden, ga lahko coach povabi, naj navede primere vedenj, ki kažejo nasprotno – npr. »Kdaj ste nazadnje komu pomagali ali kaj uspešno zaključili?« S tem se destabilizira rigidno prepričanje in sproži proces notranjega usklajevanja.

2. **Tehnika »cik-cak«** se uporablja za utrjevanje šibkih konstruktivnih prepričanj, ki se še niso povsem ukoreninila. Klienta prosimo, da razvije argumentacijo v podporo konstruktivnemu prepričanju, s čimer se poveča njegova identifikacija z njim in verjetnost njegove uporabe v prihodnosti.
3. **Izjave samozaupanja** so kratke, realistične, pozitivno naravnane izjave, ki klientu pomagajo ostati v coni funkcionalnih čustev in vedenj. Te izjave ne ustvarjajo lažnega upanja, temveč stabilizirajo čustveno reakcijo in krepijo občutek notranjega nadzora.

Primeri:

- »Lahko opravim to nalogo.«
 - »Karkoli se zgodi na sestanku – preživel bom.«
4. **Kognitivne domače naloge** so zelo pomemben element kognitivno-vedenjskega coachinga. Vključujejo lahko:
 - izpolnjevanje ABCDE obrazcev,
 - reflektivno pisanje,
 - branje gradiva za samopomoč,
 - poslušanje posnetkov seans ipd.

Cilj je prenos uvida v prakso in spodbujanje klientove samostojnosti.

5. **Tehnika preokvirjanja** klienta spodbuja, da spremeni pogled na situacijo in zazna tudi pozitivne ali alternativne pomene problema ali dogodka. Odpira vrata k večji kognitivni fleksibilnosti in prožnosti.

Primer: »Čeprav je bil sestanek naporen, mi je uspelo ohraniti mirnost – kar je že napredek.«

Izzivi in težave pri uporabi kognitivnih intervencij v coachingu

Čeprav so kognitivne intervencije temeljno orodje kognitivno-vedenjskega coachinga, njihova uspešna uporaba ni vedno preprosta. Na več pogostih težav opozarja Neenan (2009):

1. Klientov odgovor »ne vem« lahko pomeni:

- resničen primanjkljaj introspektivne zmožnosti,
- lenobo ali prepričanje o nizki frustracijski toleranci (»Ne da se mi ukvarjati s tem.«),
- obrambni mehanizem – izogibanje boleči resnici (npr. sram ob doživljanju lastne nekompetentnosti),
- pasivno-agresiven upor, kadar klient čuti odpor ali frustracijo do coachinga.

Rešitev: raziskati pomen odgovora »ne vem«, ne kot informacijski vakuum, temveč kot izhodišče za nadaljnjo debato.

2. Tišina kot izziv. Čeprav je lahko tišina terapevtsko koristna, jo številni coachi doživljajo kot grožnjo lastni kompetentnosti. Mogoča iracionalna prepričanja:

- »Če zdaj ne govorim, bom izpadel nekompetenten.«
- »Ne prenesem te napetosti med tišino.« (nizka frustracijska toleranca)

Rešitev: Coach mora razviti toleranco na neugodje in zaupati procesu.

- 3. Coachev fokus na lastne misli namesto na klienta.** Pretirana osredotočenost na to, »kaj naj zdaj vprašam«, vodi v izgubo stika s klientovim sporočilom. Ponavadi izhaja iz potrebe po dokazovanju kompetentnosti.

Rešitev: aktivno poslušanje in zaupanje, da se prava vprašanja rodijo iz aktivne prisotnosti.

- 4. Uvid ≠ sprememba.** Uvid (»Aha! trenutek«) je pomemben, a brez akcije in ponavljanja vedenjskih poskusov ne prinese dolgoročne spremembe.

Primer: vodja ozavešči, da mikroupravlja zaradi strahu pred napakami, a če ne razvije strategij za postopno popuščanje nadzora, ostane vedenje enako.

Rešitev: Coach mora pomagati oblikovati načrt eksperimentiranja, soočenja s strahovi in refleksijo učinkov.

Vedenjske intervencije v kognitivno-vedenjskem coachingu

Kot smo proces coachinga predstavili do sedaj, sam uvid ne zadostuje za trajno spremembo. Klient se mora zavestno izpostaviti situacijam, ki izzivajo njegov nekonstruktivni sistem prepričanj, kar omogoča razvoj t. i. čustvenega uvida (Vukosavljević-Gvozden, 2009). Vedenjske intervencije zasedajo osrednje mesto v kognitivno-vedenjskih pristopih – predvsem pri coachingu, kjer jih uporabljamo kot sredstvo za utrjevanje sprememb na kognitivni ravni.

Čeprav se nekatere vedenjske intervencije pogosteje uporabljajo v psihoterapiji, so tudi pri kognitivno-vedenjskem coachingu nepogrešljive, še posebej v kontekstu razvijanja novih vzorcev delovanja, premagovanja blokad in povečanja prilagodljivosti. Sledi kratek pregled ključnih vedenjskih intervencij:

1. **Vedenjski eksperiment.** Gre za načrtovane izkustvene naloge, ki jih klient izvaja v času seanse ali med seansami. Temeljijo na načelih opazovanja in eksperimentiranja, s ciljem testiranja določenega prepričanja v realnem okolju.

Primer: Klient, ki verjame, da bo razočaral druge, če pove svoje mnenje, dobi nalogo, da to stori in beleži odzive.

2. **Tehnika izpostavljanja** je ključna za zmanjšanje disfunkcionalnih čustev, kot so anksioznost, strah in sram. Klient se namerno izpostavi situacijam, ki sprožajo ta čustva, in v njih vztraja, dokler se čustveni odziv ne zmanjša. Izpostavi se lahko na različne načine:

- Postopno izpostavljanje: Klient se najprej sooča z lažjimi oblikami situacij, nato postopoma z intenzivnejšimi.

Primer: Vadba javnega nastopanja → pred ogledalom → pred partnerjem → pred manjšo skupino → pred večjim občinstvom.

- Preplavljanje: Neposredno izpostavljanje najintenzivnejšemu strahu brez postopnosti, *in vivo* ali v imaginaciji. Klient ostane v situaciji, dokler intenzivnost čustev ne upade.

3. **Vaja prevzemanja tveganja** je namenjena razbijanju perfekcionizma, socialne anksioznosti in prepričanj o vrednotenju s strani drugih.

Primer: Klient na sestanku postavi »neumno« vprašanje z namenom preizpraševanja prepričanja »Če izpadem neumen, sem manjvreden«.

4. **Učenje veščin** vključuje sistematične vaje za razvijanje funkcionalnih in adaptivnih vedenjskih vzorcev. Poteka lahko individualno ali v skupinah. Med pogostejše oblike sodijo trening asertivnosti, razvoj veščin javnega nastopanja, vodenje tima, obvladovanje časa, preprečevanje prokrastinacije in zmanjševanje stresa. Veščine, ki jih tako pridobimo, so pogosto ključne za doseganje coaching ciljev, zato so podrobneje obravnavane v poglavju 8.

5. Sprostitutvene tehnike so pomembne za obvladovanje telesne napetosti in psihofizioloških odzivov na stres.

Primer: Progresivna mišična relaksacija je tehnika, pri kateri se klient nauči zavestno napenjati in sproščati posamezne mišične skupine. Celoten postopek za telo traja približno 45 minut, pri čemer je ključni poudarek na usmerjanju pozornosti na sprostitvev in zaznavanje telesnih občutkov. Vaje je priporočljivo izvajati v tihem in udobnem prostoru, z zaprtimi očmi ter ob pritajeni svetlobi, kar omogoča večjo osredotočenost. Za najboljši učinek se priporoča vadba enkrat do dvakrat dnevno po približno 15 minut.

Vedenjske intervencije v coachingu niso le dodatek, ampak nujni korak za pretvorbo uvida v prakso. Omogočajo čustveno ponotranjenje spremembe, razvijajo nove izkušnje, razbijajo stare kognitivne sheme in krepijo samozavest skozi dejanje. Ključ za njihovo uspešno uporabo je individualna prilagoditev – naloge morajo biti »izzivalne, a ne preplavljajoče«.

3.2.3 Področja uporabe kognitivno-vedenjskega coachinga

Kognitivno-vedenjski coaching zavzema poseben položaj med preprostimi, nepsihološskimi modeli (kot sta GROW in CLEAR) ter bolj kompleksnimi, integrativnimi psihološkimi pristopi (kot sta sistemsko-dinamski in transakcijsko-analitični). Zaradi tega ima kognitivno-vedenjski coaching privlačno dvojnost: zdi se enostaven in strukturiran, hkrati pa omogoča globlji vpogled v psihološke blokade, ki stojijo za klientovimi vedenjskimi težavami.

Posebna vrednost tega pristopa je, da se eksplicitno osredotoča na čustvene ovire, ki zavirajo adaptivno vedenje. Zaradi tega je kognitivno-vedenjski coaching še posebej uporaben v situacijah, kjer je treba prepoznati in predelati notranje ovire za učinkovito delovanje.

Kognitivno-vedenjski coaching je še posebej uporaben v naslednjih primerih:

- Upravljanje stresa pri visokozmogljivih posameznikih oz. pri delu z vrhunskimi športniki, glasbeniki ter vodji, kjer je ključno zmanjšati psihološki pritisk in povečati učinkovitost delovanja pod stresom (Ducharme, 2004).
- Razvoj in izboljšanje veščin sta še posebej pomembna, kadar je napredek omejen zaradi čustvenih blokad, kot so socialna anksioznost, strah pred izpostavitvijo in notranji perfekcionizem. Tak pristop je primeren zlasti pri izboljševanju vodstvenih slogov, katerih cilj je odpraviti maladaptivna vedenja, npr. mikrovođenje ali izogibanje konfliktom.
- Specifične težave, pri katerih je kognitivno-vedenjski coaching (po Anderson, 2002) posebej učinkovit, vključujejo regulacijo jeze, medosebne probleme, konfliktno odnose, nizko ali nestabilno samospoštovanje, prokrastinacijo, neodločnost pri sprejemanju odločitev ter perfekcionizem. V takšnih situacijah je ta pristop zaradi jasne strukture, transparentnosti in intervencij z visoko stopnjo samoregulacije še posebej primeren.

Ratiu s sodelavci (2016) je razvil program skupinskega kognitivno-vedenjskega coachinga, namenjen vodjem, s ciljem krepitev coaching kompetenc pri vodjih. Program vključuje ciljno usmerjene vaje za prepoznavanje in spreminjanje disfunkcionalnih prepričanj, ki so pogosto povezana z izzivi pri vodenju in komunikaciji. S tem pristopom vodjem omogočamo, da ozavestijo omejujoče vzorce mišljenja, jih nadomestijo s konstruktivnimi in tako izboljšajo učinkovitost svojega vodenja ter kakovost medosebnih odnosov v organizaciji.

Neenan (2018) je oblikoval program, ki s pomočjo kognitivno-vedenjskega coachinga gradi psihološko prožnost. Ključno področje tega programa je učenje strategij za učinkovito soočanje z neuspehom, uravnavanje notranjega dialoga in ohranjanje dolgoročne stabilnosti kljub zahtevnim okoliščinam. Poudarek je na razvijanju sposobnosti, da

posameznik v stresnih ali nepredvidljivih situacijah ohrani jasnost misli in konstruktiven pristop k reševanju problemov.

Kognitivno-vedenjski coaching ima tako za prakso več uporabnih prednosti. Njegova struktura je preprosta in ponovljiva, kar omogoča enostavno uporabo v različnih kontekstih. Poseben poudarek je na spodbujanju samopomoči in neodvisnosti klienta, saj ga učimo, kako samostojno prepoznavati in obvladovati lastne miselne in vedenjske vzorce. Poleg tega pristop omogoča hitro prepoznavanje in ciljno obravnavo disfunkcionalnih prepričanj ter ponuja možnost merljivega napredka, npr. prek različnih vedenjskih eksperimentov, formulacije uvidov in izvajanja konkretnih vedenjskih nalog.

3.3 Pristop konstruktivistične psihologije

3.3.1 Teorija osebnih konstruktov

Izvirno formulacijo teorije osebnih konstruktov Georgea Kellyja lahko razumemo kot radikalno alternativo prevladujočemu duhu ameriške psihologije v 50. letih prejšnjega stoletja (Botella, 1995). V času, ko so prevladovalе zgodnje kognitivne teorije in behaviorizem, je Kelly predlagal precej drugačen pogled na človekovo delovanje – tak, ki v središče postavlja ustvarjanje pomena in anticipacijo. To je zajeto v njegovem temeljnem postulat: »Psihološki procesi posameznika so usmerjeni z načinom, kako anticipira dogodke« (Kelly, 1955/1991, 1:40). Preprosto povedano: ljudje se ne odzivamo neposredno na realnost, ampak predvsem na to, kako si predstavljamo, kaj se bo zgodilo.

V tem okviru ljudje delujemo kot nekakšni »laični znanstveniki«, ki nenehno oblikujemo in preverjamo lastne teorije – t. i. konstrukte –, s katerimi si razlagamo svet in predvidevamo dogodke. Ti konstrukti so navadno bipolarni (npr. uspeh–neuspeh, varno–tvegano) in organizirani v sisteme, ki usmerjajo naše zaznavanje, čustva in vedenje. Za coaching to pomeni premik fokusa: ne ukvarjamo se samo z vedenjem, ampak predvsem s tem, kako si posameznik razlaga situacije.

Zato vloga coacha ni spreminjanje razmišljanja ali ponujanje rešitev, ampak podpiranje procesa, v katerem coachee prepozna, preverja in po potrebi preoblikuje svoj sistem konstruktov. Kot poudarja Duignan (2018), to v praksi poteka prek več dopolnjujočih se metodah:

- facilitiranega pogovora, ki spodbuja izražanje načinov razumevanja;
- samokarakterizacije, kjer posameznik opiše lastno zgodbo;
- grid metodologije in drugih oblik psihološkega merjenja, ki pomagajo narediti konstrukte bolj vidne;
- analize nalog in igranja vlog, ki omogočata preizkušanje novih načinov razumevanja v praksi.

To lahko ponazorimo s coaching obravnavo posameznika, ki neuspeh pri pomembni nalogi najprej interpretira kot dokaz lastne nesposobnosti. V kognitivno-vedenjskem coachingu bi coach posameznika usmeril k razčlenitvi situacije na dejavnike, ki so bili pod njegovim vplivom, in dejavnike, ki jih ni mogel nadzorovati. Takšna analiza zmanjša nevarnost pretiranega samoobtoževanja ter omogoča bolj stvarno presojo dogodka. Posameznik nato prepozna notranji dialog, ki spremlja neuspeh, na primer misli, kot so »tega ne zmorem«, »vedno mi spodleti« ali »nisem dovolj dober«. Naloga coachinga ni zgolj nadomestiti teh misli s pozitivnimi trditvami, temveč preveriti njihovo utemeljenost, poiskati alternativne razlage in oblikovati bolj funkcionalen odziv. Namesto sklepa, da neuspeh potrjuje osebno neustreznost, se posameznik uči oblikovati bolj uravnoteženo interpretacijo: izid je bil neugoden, vendar ponuja informacije o tem, kaj je mogoče izboljšati in kateri naslednji korak je smiseln. Na ta način se psihološka prožnost razvija kot sposobnost, da posameznik neprijetnega dogodka ne zanika ali minimalizira, temveč ga uporabi kot izhodišče za učenje, prilagoditev ravnanja in nadaljnje ciljno usmerjeno delovanje.

V praksi je tak coaching izrazito dialoški in raziskovalen. V ospredju so besede, metafore in zgodbe, ki jih uporablja coachee, saj nam prav te

pokažejo, kako posameznik anticipira pomembne situacije. Cilj ni samo uvid, ampak tudi rekonstruiranje – to pomeni širjenje nabora možnih interpretacij, tako da postanejo novi načini delovanja sploh možni.

Posebna vrednost teorije osebnih konstruktov za coaching je tudi njen pogled na spremembo. Sprememba je razumljena kot prehod med različnimi sistemi konstruktov, kar pogosto spremljajo negotovost, tesnoba in odpor. Namesto da bi to videli kot problem, to razumemo kot znak, da se spreminjajo pomembni načini razumevanja. Coaching tako postane proces vodenega eksperimentiranja, kjer posameznik preizkuša nove načine, kako si razlagati situacije in kako delovati.

3.3.2 Pristop, usmerjen k rešitvam

Tako kot večina drugih coaching modelov tudi model coachinga, usmerjen k rešitvam, izhaja iz psihoterapije. Ob prebiranju literature se ustvari vtis, da obstaja določena zmeda glede nastanka in poimenovanja tega pristopa. Na spletni strani Ericksonovega globalnega coaching centra (www.erickson.edu) je namreč navedeno, da je ustanoviteljica tega centra Marilyn Atkinson avtorica priznanega coaching modela, usmerjenega k rešitvam, čeprav te informacije ni mogoče nikjer preveriti; prav tako se njeno ime ne pojavlja v strokovni literaturi o tem pristopu, ki nam je bila dostopna (Grant in Gerrard, 2019; Grant in O'Connor, 2018; Iveson idr., 2011; O'Connell idr., 2012). Namesto tega je v strokovni javnosti prišlo do konsenza, da je pristop, usmerjen k rešitvam, nastal v okviru raziskav Inštituta za raziskave duševnega zdravja v Palo Altu v Kaliforniji, pod vodstvom Gregoryja Batesona in sodelavcev v 60. letih prejšnjega stoletja (Jackson in McKergow, 2007). Pristop, kot ga poznamo danes, je bil prvič omenjen konec 70. let prejšnjega stoletja s strani Steva de Shazerja, Insoo Kim Berg in sodelavcev v okviru Centra za družinsko terapijo v Milwaukeeju (O'Connell, 1998).

Preden predstavimo osnovna izhodišča tega pristopa, velja omeniti, da obstaja določena zmeda tudi glede samega poimenovanja coachinga, usmerjenega k rešitvam. V določenem smislu bi namreč moral biti (in verjetno tudi je) vsak coaching proces, ne glede na teoretične osnove in

usmeritve, usmerjen k rešitvam, zato se postavlja vprašanje, ali pri poimenovanju pristopa »usmerjen k rešitvam« ne gre za neke vrste pleonazem.

Osnovne predpostavke pristopa

Coaching, usmerjen k rešitvam, se od drugih pristopov psihološkega spreminjanja razlikuje v dveh temeljnih filozofskih in teoretičnih predpostavkah. Prvič, opira se na konstruktivistično filozofijo, ki predpostavlja, da način, kako klient in coach razmišljata in govorita o problemu, sam po sebi povzroča, da dogodki postanejo problematični. Z drugimi besedami, problem ni nekaj, kar obstaja v realnosti, temveč je skonstruiran v diskurzu med klientom in klientovim zunanjim svetom. Drugič, v okviru pristopa, usmerjenega k rešitvam, je človek razumljen kot bitje, ki je v svojem bistvu sposobno rešiti lasten problem, oz. velja prepričanje, da ima oseba že vse, kar potrebuje za oblikovanje rešitve problema (Berg in Szabo, 2005). Navedene predpostavke vodijo k več ključnim načelom, ki so izhodišča coachinga, usmerjenega k rešitvam (Grant in Cavanagh, 2010):

- V coachingu, usmerjenem k rešitvam, se uporablja »nepatološki« okvir interpretacije: problemov ne razumemo kot pokazateljev patologije ali disfunkcije. Nasprotno, razumemo jih kot potrebo po iskanju in preizkušanju drugačnih perspektiv in vedenj.
- Ekspertiza je pri klientu: coaching, usmerjen k rešitvam, predpostavlja, da je klient, in ne coach, ekspert za probleme, ki se nanašajo na njegovo življenje.
- Pri coachingu gre za facilitacijo oblikovanja rešitev: coachev glavni cilj je olajšati oblikovanje rešitev, ne pa razumeti etiologijo problema.
- Osredotočenost na vire klienta: coach klientu pomaga prepoznati in uporabiti že obstoječe vire, ki jih ima.
- Jasni, specifični in personalizirani cilji: da bi pomagal klientu pri doseganju želene prihodnosti, mora biti ta jasno izražena in vedenjsko opisana. Ker tako problem kot rešitev konstruira klient, morajo biti tudi coaching intervencije razvite individualno.

- Usmerjenost k akciji: coachevo osnovno pričakovanje je, da bo do pozitivne spremembe prišlo predvsem pri aktivnostih zunaj coaching seanse.
- Delaj, kar deluje, in opusti, kar ne deluje: fokus mora biti na tistem, kar se je izkazalo za učinkovito za klienta, in to krepi. Podobno, če poskus reševanja problema ne deluje, je treba poskusiti nekaj drugega, ne pa vztrajati pri istem.
- Do spremembe lahko pride hitro: klienta ni treba »popraviti«, ker ni »pokvarjen«. To nasprotuje stališču, da mora biti proces spremembe dolgotrajen.
- Coaching proces ni nujno zahteven, marveč naj bo zasnovan tako, da je privlačen in vključujoč za klienta.

Intervencije v coachingu, usmerjene k rešitvam, so usmerjene k spremembi pogleda na problem. Grant in Cavanagh (2010) izpostavljata nekatere ključne tehnike v coachingu, usmerjenem k rešitvam:

- *»Čudežno« vprašanje* je paradigmatko za pristop, usmerjen k rešitvi (Berg in Szabo, 2005). Coach to vprašanje uporabi, da klienta spodbuja, naj si zamisli situacijo, v kateri se nekega jutra prebudi in ugotovi, da je problem izginil in je rešitev že najdena, ne da bi se sam zavedal tega procesa. Nato coach klienta vpraša, po čem bi prepoznal, da je bila rešitev najdena.
- *Tehnika skaliranja* ima več funkcij, vse pa so povezane z zastavljanjem ciljev in ocenjevanjem njihovega doseganja (Grant in Cavanagh, 2010). Uporabimo jo lahko za oceno trenutnega stanja klienta v kontekstu postavljenega cilja. Coach, npr., klienta pozove, naj na lestvici od 1 do 10 oceni, kako trenutno doživlja določeno lastnost. V tem okviru tehniko uporabljamo tudi za konkretizacijo nejasnih ciljev (npr. »Po čem boste prepoznali, da ste dosegli cilj – če je cilj doseči neko večino do ravni 8/10?« Druga možnost vprašanja pa bi bila: »Po čem se raven 6 razlikuje od 5?«).

- *Izpostavljanje virov* temelji na ideji, da v vsakem problemu ali neuspehu leži zametek rešitve ali prihodnjega uspeha. Npr., če klient omeni kak neuspeh, ga lahko coach vpraša, ali je bilo v tej situaciji vendarle nekaj, iz česar bi se lahko kaj naučil.
- *Preokvirjanje* je še ena izmed tehnik, ki se pojavlja tudi v kognitivno-vedenjskem coachingu, zato ni povsem jasno, kdo jo je prvi oblikoval oz. opredelil. Primer je situacija, ko klient izjavi: »Resnično sovražim svoje delo!«, pri čemer lahko coach postavi vprašanje: »To, kar govorite, zveni zelo neprijetno. Kateri vidik svoje službe najmanj marate?« (Grant in Cavanagh, 2010). Seveda obstajajo tudi drugi primeri uporabe omenjene tehnike.

Vendar pa v coaching procesu sprememba pogleda na stvari najpogostejše ni dovolj, saj so cilji običajno povezani s konkretnim in merljivim vedenjem. Coach in klient skupaj mapirata vedenjske vzorce, ki podpirajo uresničevanje klientovih ciljev, hkrati pa korigirata tiste vzorce, ki so s cilji v nasprotju. V vedenjskih intervencijah coach, ki uporablja pristop, usmerjen k rešitvi, vztraja pri postavljanju vprašanj »kako« namesto »zakaj« in se opira na majhne, specifične in dosegljive korake pri premagovanju disfunkcionalnega vedenja. Pri spreminjanju klientovega vedenja se tako vključuje tudi eksperimentalni način razmišljanja. Poleg tega coach v tem pristopu ne postavlja vnaprej določenih pričakovanj glede tega, kaj naj bi klient naredil oz. katera so zaželena vedenja. Namesto tega coach in klient skupaj odkrivata in ustvarjata pot do uspeha, posebej za vsak specifičen kontekst.

3.4 Modela GROW in CLEAR v coachingu

3.4.1 Model GROW

Johnu Whitmorju pogosto pripisujemo, da je zasnoval model GROW v coachingu, čeprav sam trdi, da to ni res, temveč da ga je oblikoval Max Landsberg iz svetovalne hiše McKinsey (Whitmore, 2002). Model

GROW je bil najbolj prilagojen coachingu v situacijah, kjer je coach vodja ali nekdanji vodja. Ta model se ne ukvarja toliko s čustvenimi blokadami, temveč se opira na klientove moči, je zelo pragmatičen, ciljno naravnan in vedenjsko orientiran. Njegove prednosti so v tem, da je lahko zapomnljiv in »zdravorazumsko« logičen, ne posega v globinsko-psihološke čustvene blokade in je kot tak primeren tudi za delo tistih coaching strokovnjakov, ki nimajo osnovne psihološke izobrazbe. Slednja lastnost pa je lahko hkrati slabost, saj klienti – vsaj po naših izkušnjah – običajno vedo, kaj bi morali narediti, vendar tega niso sposobni udejanjiti, ker jih pri tem ovirajo nekatere psihološke blokade. Še več, sam Whitmore je zanikal, da je za uspešen coaching proces nujno potrebna psihološka izobrazba, in je bodoče coache prepričeval, da »lepota coachinga leži v njegovi globini in vplivu in da za njegovo izvajanje ne potrebujete diplome iz psihologije« (Whitmore, 2002, str. 2–3), čeprav pojma »psihologija« in »psihološko« v svoji knjigi omeni kar 33-krat, pri čemer navaja različne psihologe ter psihološke teorije in modele (predvsem humanistično usmerjene). O razlikah med psihološkim svetovanjem in coachingom smo že razpravljali. Na tem mestu se velja ponovno dotakniti te teme in ugotoviti, da Whitmore očitno potegne jasno mejo med tema pojmom – kako bi sicer coach lahko izvajal psihološko svetovanje, če mu diploma iz psihologije ni potrebna?

Kakorkoli že, model GROW je bil in ostal zelo priljubljen in vpliven. Sestavljajo ga štirje osnovni koraki (od tod akronim GROW), ki jih bomo na kratko predstavili (slika 3):

- **Cilj** (angl. *goal*) – kateri cilj želi klient doseči med coaching seanso – najpogosteje gre za problem, ki ga želi obravnavati s svojim coachem. 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 (Gadža in Lep, 2022) (npr. Kaj konkretno želite doseči v tem primeru?).

- **Realnost** (angl. *reality*) – kje je trenutno klient glede na postavljeni cilj; ta faza obsega preučevanje trenutnega stanja, torej preverjanje dejanskega stanja glede na stopnjo doseženosti cilja in možnosti njegove realizacije. V tem koraku opredelimo trenutno delovanje klienta, njegove sposobnosti in osebnost. Pomagamo si s psihometričnimi testi in pripomočki ter z delovno dinamiko. Coach 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 ga otežujejo. V tej fazi lahko klient na novo postavi časovni okvir, preoblikuje svoje cilje ali oblikuje več kratkoročnih ciljev (Gadža in Lep, 2022) (npr. Kaj je bilo do sedaj narejeno? Katere veščine klient že ima za rešitev? Katerih še ne? Ali je cilj v konfliktu z drugimi klientovimi cilji?).
- **Možnosti** (angl. *options*) – nadaljevanje prejšnje faze, ki vključuje preučevanje vseh možnih opcij za reševanje problema; to je ključna faza v modelu, saj klienta spodbuja k razmišljanju na najbolj možen ustvarjalen način in k iskanju rešitev, na katere do tedaj morda sploh ni pomislil. Faza se zaključi z odločitvijo ali oblikovano rešitvijo (npr. Katere možnosti imate, da dosežete zastavljeni cilj? Kakšne ovire imate pri tem? Kaj so lahko prednosti in kaj slabosti izbrane možnosti?).
- **Nadaljnja pot** (angl. *way forward*) – krepitev zavezanosti sprejeti odločitvi ali rešitvi. Klienta postavi v položaj, v katerem se zaveže, da bo v naslednjem obdobju to odločitev ali rešitev dejansko uresničil. V tej fazi preverjamo morebitne ovire za doseganje cilja in načine, kako jih lahko premagamo (npr. Kaj konkretno boste naredili in do kdaj, da boste prišli do izbranega cilja? Kdo vam je lahko v oporo, če boste naleteli na ovire?).



Slika 3. Model GROW

3.4.2 Model CLEAR

Model CLEAR je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvil Peter Hawkins, najpogosteje pa se omenja v kontekstu t. i. transformacijskega coachinga (Hawkins in Smith, 2010). Model v procesu coachinga ponuja jasen in strukturiran okvir, s pomočjo katerega coach vodi srečanje in klientu pomaga do uresničitve njegovih ciljev. Ime modela je akronim, pri čemer vsaka črka označuje eno od petih ključnih faz procesa:

- Črka C (angl. *contracting*) označuje fazo dogovarjanja, v kateri vzpostavimo coaching odnos ter določimo cilje in pričakovanja v procesu. Coach in klient skupaj oblikujeta jasne dogovore glede namena coachinga, področij, ki bodo obravnavana, ter želenih izidov.
- Črka L (angl. *listening*) označuje fazo poslušanja. V tej fazi coach aktivno posluša klienta, da bi razumel njegove potrebe, izzive in cilje. Uporablja veščine aktivnega poslušanja in izkazuje empatijo, da bi vzpostavil močan delovni odnos ter razumel klientovo perspektivo in pogled na težave ter morebitne rešitve.

- Črka E (angl. *exploring*) označuje fazo raziskovanja, v kateri postane coach nekoliko aktivnejši. Raziskuje klientove misli, čustva in vedenja v zvezi s postavljenimi cilji. Coach v tej fazi uporablja dodatne komunikacijske veščine, kot so odprta in zaprta vprašanja, parafraziranje, reflektiranje čustev in vsebine ter povzemanje. Prav tako spodbuja klientovo introspekcijo ter mu pomaga razumeti omejujoča razmišljanja in vedenja, ki ovirajo doseganje ciljev.
- Črka A (angl. *action*) označuje fazo, v kateri coach in klient skupaj oblikujeta akcijski načrt za doseganje ciljev. Coach klientu pomaga prepoznati in načrtovati konkretne korake, ki jih lahko izvede, postaviti realne cilje in razviti strategije za spopadanje z morebitnimi ovirami in težavami.
- Črka R (angl. *review*) označuje zaključno fazo, v kateri coach in klient ovrednotita napredek in se dogovorita o nadaljnjih korakih. Coach klientu pomaga, da analizira svoje uspehe, prepozna področja za nadaljnji razvoj in – po potrebi – oblikuje nove cilje.

Skratka, model CLEAR predstavlja jasno in strukturirano pot za vodenje procesa coachinga, ki klientom pomaga pri doseganju ciljev. Poudarja pomen vzpostavitve jasnega dogovora, aktivnega poslušanja, razumevanja misli in vedenj, oblikovanja akcijskih načrtov ter pregledovanja napredka.

3.5 Drugi pristopi h coachingu

V zadnjih desetletjih se je področje coachinga razvilo v večplastno in interdisciplinarno prakso, ki črpa iz različnih psiholoških, pedagoških in organizacijskih teorij. Poleg uveljavljenih in v knjigi že omenjenih pristopov, kot so sistemsko-psihodinamski, kognitivno-vedenjski, konstruktivistični in strukturni modeli (npr. GROW, CLEAR), se v praksi vse pogostejše pojavljajo tudi drugi, ki nadgrajujejo razumevanje procesov osebnostne in profesionalne rasti (Palmer in Whybrow, 2007; Pasmore, 2015). Ti pristopi pogosto presegajo zgolj reševanje specifičnih

ciljev in težav, saj posegajo v globlje plasti posameznikove identitete, vedenjskih vzorcev ter organizacijskega in kulturnega konteksta, v katerem klient deluje (Kegan, 1994; Mezirow, 1991).

Med sodobnimi in inovativnimi smernicami v coachingu velja izpostaviti transformacijski pristop, ki se osredotoča na spremembe v načinu mišljenja, zaznavanja in razumevanja sveta ter temelji na teoriji transformativnega učenja (Cranton, 2006; Mezirow, 1991). Podobno integrativni pristop združuje tehnike različnih modelov in jih prilagaja klientovim individualnim potrebam (Passmore, 2015), medtem ko narativni pristop izhaja iz prepričanja, da ljudje svojo identiteto oblikujejo skozi zgodbe, ki jih pripovedujejo o sebi (White in Epston, 1990). Poleg teh se razvijajo tudi bolj specializirani modeli, kot sta somatski coaching, ki vključuje delo s telesom in fizičnimi občutki (Strozzi-Heckler, 2007), ter nevroznanstveni pristop, ki temelji na spoznanjih o delovanju možganov in procesih sprememb (Ringleb in Rock, 2008; Rock, 2006).

Prav tako ne gre prezreti ontološkega coachinga, ki izhaja iz filozofskih in jezikoslovnih temeljev ter raziskuje, kako posameznikov »način bivanja« vpliva na njegovo delovanje (Echeverría, 2006; Sieler, 2010), ter timskega in organizacijskega coachinga, ki cilja na izboljšanje skupinske dinamike, komunikacije in skupnega doseganja ciljev (Clutterbuck, 2007; Hawkins, 2011). Tako tabela 2 povzema ključne značilnosti teh dodatnih pristopov, njihova teoretična izhodišča in avtorje, ki so prispevali k njihovemu razvoju. Namenjena je razširitvi pregleda teoretičnih osnov coachinga ter omogoča celovitejše razumevanje širine metodoloških možnosti v sodobni praksi.

Tabela 2. Pregled drugih pristopov h coachingu

Pristop (z avtorji)	Teoretična izhodišča	Glavne značilnosti
Transformacijski pristop (Cranton, 2006; Kegan, 1994; Mezirow, 1991)	Humanistična psihologija, razvoj osebnosti, teorije sprememb	Osredotočen na globoke spremembe v prepričanjih in identiteti
Integrativni pristop (Palmer in Whybrow, 2007; Passmore, 2015)	Večdisciplinarna – kombinacija različnih teoretičnih modelov	Fleksibilno združuje metode glede na potrebe klienta
Narativni (pripovedovalni) pristop (Drake, 2007; White in Epston, 1990)	Konstruktivistična psihologija, narativna terapija	Preoblikovanje osebnih zgodb in pomenov
Somatski (telesni) coaching (Caldwell, 1997; Strozzi-Hekler, 2007)	Somatska psihoterapija, teorija polivagalnega živčevja	Uporaba telesnih tehnik, zavedanja telesa in gibanja
Nevroznanstveni pristop (Hansen, 2009; Ringleb in Rock, 2008; Rock, 2006)	Kognitivna nevroznanost, psihologija učenja, nevroplastičnost	Uporaba nevroznanstvenih spoznanj za doseganje sprememb
Ontološki coaching (Echeverría, 2006; Sieler, 2010)	Filozofija, fenomenologija, jezikoslovje	Raziskuje »način bivanja« kot osnovo vedenja in rezultatov
Timski in organizacijski coaching (Clutterbuck, 2007; Hawkins, 2011; Wageman idr., 2008)	Sistemska teorija, organizacijska psihologija, vodenje	Delo s skupinami in timi, izboljšanje sodelovanja in učinkovitosti

Razprava o številčnosti coaching pristopov je v znanstveni literaturi pogosto povezana z opozorili glede prekrivanja in terminološke fragmentacije, ki jo dokazujejo tudi do sedaj predstavljeni pristopi. Salter in Gannon (2015) ugotavljata, da številni modeli v coachingu vsebujejo podobne temeljne elemente, kot so vzpostavitev ciljev, razvoj akcijskih načrtov in refleksija, pri čemer razlike med pristopi pogosto temeljijo na poimenovanju ali poudarkih, ne pa na bistveno različnih procesih. Podobno tudi teorija skupnih dejavnikov iz psihoterapije nakazuje, da večino učinkovitosti različnih pristopov pojasnjuje omejeno število skupnih elementov, kot sta kakovosten odnos med coachem in klientom ter jasna zavezanost cilju (Rosenzweig, 1936; Wampold, 2015). Robins (2017) dodatno opozarja, da izkušeni coachi pogosto uporabljajo

integrativno prakso, ki kombinira elemente več modelov, kar zmanjšuje pomen strogega sledenja enemu teoretičnemu okviru.

Zato kritični pregledi izpostavljajo nevarnost, da preveč modelov vodi v zmedo med praktiki in raziskovalci, namesto da bi modeli prispevali k večji jasnosti in učinkovitosti. Poleg tega fragmentacija otežuje standardizacijo izobraževanj in merjenje učinkov posameznih pristopov (Grant in Cavanagh, 2007). To pomeni, da je za kakovostno prakso pomembneje razumeti teoretična izhodišča in skupne elemente pristopov kot poznati veliko število različnih imen in metod, ki se v jedru bistveno ne razlikujejo.

V praksi se težava še poveča, saj naročniki coachinga – bodisi vodje kadrovske službe bodisi linijski vodje – pogosto nimajo poglobljenega razumevanja razlik med posameznimi pristopi. Ne poznajo vedno prednosti in omejitev določenega modela ter ne vedo, kateri pristop bi bil najustreznejši glede na konkretno situacijo ali razvojne potrebe zaposlenega. Zato je ključnega pomena, da coach že v uvodni fazi jasno predstavi uporabljeno metodo, njena teoretična izhodišča, način dela ter pričakovane učinke. Takšna transparentnost ne le povečuje zaupanje naročnika in klienta, temveč omogoča tudi bolj premišljeno odločitev o izbiri pristopa, ki bo verjetno prinesel najboljše rezultate (Grant, 2014).

4

KOMPETENCE COACHING STROKOVNJAKOV

Ali lahko vsak postane coach? Katere so ključne kompetence, ki jih mora imeti coach, da bi bil pri delu uspešen? Kaj mora coach vedeti, katere veščine mora obvladati in katere lastnosti mora negovati in razvijati, da bi bil učinkovit? Tem vprašanjem se bomo posvetili v nadaljevanju.

4.1 Kaj so kompetence in zakaj so pomembne?

Beseda kompetenca izhaja iz latinske besede *competens*, ki pomeni primeren, pristojen – biti za nekaj pristojen, upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj. Pomeni tudi biti odgovoren, zmožen nekaj opraviti, izvesti. Pomembno se je zavedati, da ne pomeni le znanja ali še ožje znanja, pridobljenega le s formalnim šolanjem. To se je (pre)dolgo favoriziralo. Kompetence poleg znanja vključujejo spretnosti, veščine, prepričanja, stališča in vrednote posameznika, ki omogočajo učinkovito vedenje, torej vedenje, ki pripomore k delovni učinkovitosti, in še zdaleč ne le znanja, ki ga je posameznik v življenju pridobil (Boštjančič, 2011).

V strokovni literaturi je več definicij kompetenc. Med seboj se razlikujejo glede na to, ali v ospredje postavljajo posameznikove lastnosti ali njegovo vpetost v organizacijsko okolje. Boyatzis je leta 1982 v knjigi *Kompetentni vodja* prvi uporabil izraz osebne kompetence in na osnovi ugotovitev raziskave (vključenih je bilo 2000 vodij, zaposlenih na 41 različnih področjih, ki so prihajali iz 12 organizacij) določil model kompetenc vodje, s katerim razlaga razmerja med različnimi lastnostmi, njihovo funkcijo pri delu vodij in vpetost v organizacijsko okolje. Avtor meni, da je obstoj specifičnih kompetenc osnova in pogoj za nadpovprečno delovno učinkovitost. Podobna je tudi definicija, ki kompetence opredeljuje kot kombinacijo latentnega in eksplicitnega znanja, vedenja in veščin, ki pomenijo potencial za doseganje velike delovne učinkovitosti (Draganidis in Mentzas, 2006). Kurz in Bartram (2002) definicijo posplošita in kompetence opredelita kot skupek oblik vedenja, ki posamezniku instrumentalno omogočajo, da doseže želeni rezultat (Boštjančič, 2011).

Na splošno torej kompetence opredelimo kot vzorce vedenja, pri katerih se kažejo osebne lastnosti, sposobnosti, spretnosti in strokovno znanje, pa tudi vrednote in prepričanja posameznika, ki jih potrebuje za uspešno delo (Boštjančič, 2011). Kompetenca, v kontekstu predstavitve in izvedbe metode coachinga, tako pomeni implicitno značilnost osebe, ki je v vzročni povezavi z uspešnim opravljanjem dela.

Zaradi pomanjkanja raziskav na tem področju v znanstveni in strokovni javnosti še ni konsenza o tem, katere kompetence so ključne za osebo, ki izvaja coaching. Takšno stanje je neugodno, saj pomanjkanje jasnih standardov kakovosti dela coacha pušča odprta vrata za neakovostne storitve. To ni le neetično do uporabnikov, ampak škoduje stroki, saj povečuje tveganje, da bodo vsi svetovalci označeni za šarlatane, coaching pa bo dojet kot nepotrebna dejavnost – kar je seveda daleč od resnice.

4.2 Komu koristi model kompetenc?

Model kompetenc coachev je bil zasnovan z namenom kakovostnejšega razvoja področja, standardizacije coaching procesa in izobraževanja bodočih strokovnjakov. V opredelitev kompetenc so vključeni naslednji deležniki:

- Organizacije, vodje in HR oddelki – tipično je v organizaciji, ki uporablja storitve coacha, ena ali več oseb, zadolženih za izbor ponudnikov storitev. Zanje je lahko seznam kompetenc koristen pri izbiri najprimernejšega svetovalca za potrebe njihove organizacije.
- Svetovalci, ki načrtujejo svoj razvoj – osebe, ki se želijo profesionalno ukvarjati s coachingom, naj bi nenehno nadgrajevale svoje kompetence. Tisti, ki želijo napredovati in biti konkurenčnejši na trgu storitev, lahko z uporabo seznama kompetenc prepoznajo svoje prednosti in slabosti.
- Izobraževalci in snovalci izobraževalnih programov na področju coachinga – trenutno v svetu obstaja kar nekaj ustanov, ki izobražujejo coache. Nekatere se bodo šele pojavile. Spodnji seznam kompetenc jim lahko služi pri oblikovanju programov, da bodo udeleženci pridobili čim več znanja in veščin, ki jih bodo usposobile za uspešno delo.

4.3 Model coaching kompetenc

4.3.1 Ključne kompetence Mednarodnega združenja coachev (ICF)

V literaturi najdemo več modelov kompetenc za coaching strokovnjake. Enega najpogostejše navajanih je oblikovala Mednarodna zveza za coaching (International Coaching Federation – ICF, 2022), ki predlaga 8 ključnih kompetenc. Coaching strokovnjak naj v praksi:

- **Deluje etično** – razume in dosledno uporablja etiko in standardne prakse coachinga. To vključuje osebno integriteto in

poštenje v odnosih s klienti, sponzorji in drugimi deležniki, upoštevanje etičnega kodeksa, občutljivost za klientove vrednote in izkušnje ter jasno komuniciranje. Ključno je tudi razlikovanje med coachingom, svetovanjem in psihoterapijo ter ustrezno napotovanje klientov, kadar je to potrebno.

- **Uporablja coaching miselnost** – razvija in vzdržuje način razmišljanja, ki je odprt, radoveden, prilagodljiv in osredotočen na klienta. Mentalno in čustveno se pripravlja na srečanja ter priznava, da je klient odgovoren za lastne odločitve.
- **Vzpostavlja in spoštuje dogovore** – vzpostavi partnerski odnos s klientom in drugimi vpletenimi ter oblikuje jasne dogovore o coaching odnosu, procesu, ciljih in načrtih, tako za celoten proces kot za posamezne seanse.
- **Gradi zaupanje in občutek varnosti** – razvije odnos, v katerem se klient počuti varnega, podprtega in spoštovanega ter svobodno deli svoje izzive in misli.
- **Je prisoten in predan** – deluje zavestno in aktivno, z odprtim in samozavestnim pristopom, ohranja fokus in empatijo ter ustrezno odzivnost na klientove potrebe.
- **Aktivno posluša** – usmerja pozornost na to, kaj klient govori (in česa ne), da bi v celoti razumel sporočilo ter spodbudil odprtost in dialog. Reflektira, povzame ter prepoznava čustvene in energetske spremembe ter neverbalno komunikacijo.
- **Spodbuja zavedanje** – facilitira proces uvidevnosti z uporabo tehnik, kot so učinkovita vprašanja, tišina, metafore, analogije itd. Tehnike prilagaja klientovemu doživljanju in deli opažanja ter občutke, ki lahko sprožijo nov vpogled.
- **Spodbuja klientov razvoj** – s klientom pretvori učenje in uvide v konkretne akcije. Podpira klientovo avtonomijo in samostojnost, soustvarja cilje in akcijske korake ter se skupaj z njim veseli napredka.

4.3.2 Ključne kompetence Združenja za vodstveni coaching

Ennis in sodelavci (2015) so v priročniku za vodstveni coaching razvili še bolj kompleksen model, ki sistematično zajema potrebna znanja, coaching veščine in osebne lastnosti uspešnega coacha. Te tri kategorije kompetenc bodo predstavljene v nadaljevanju (tabela 3).

Coaching znanja. Kot vidimo, uspešno izvajanje coachinga v delovnem okolju zahteva širok nabor znanj z različnih področij. Ennis in sodelavci (2015) so ta znanja razdelili na štiri ključna področja:

1. *Psihološko znanje.* Spodaj navajamo glavne sklope psihološkega znanja, ki jih mora strokovnjak za coaching poznati. Podrobne razlage posameznih teorij, modelov in konceptov so dostopne v specializiranih virih, tu pa podajamo osnovne poudarke in njihovo uporabnost v coachingu:
 - *Teorije motivacije in motivacijski modeli.* Kaj zaposlene motivira, da dajejo svoj maksimum? Katere motivatorje uporabiti v določenih primerih? Kaj zaposlene najhitreje demotivira? S takšnimi vprašanji se coach verjetno sreča med procesom. Motivacijske teorije delimo na vsebinske (npr. Maslowova hierarhija potreb – kaj motivira) in procesne (npr. teorija postavljanja ciljev – kako motivacija poteka).
 - *Razvoj odraslih.* Coach mora razumeti načela učenja odraslih: kaj olajša učenje, katere ovire se pojavijo in kako jih preseči. Charles Jennings je opredelil 4 ključna načela: 1) izpostavljenost bogatim in zahtevnim izkušnjam; 2) priložnost za vadbo; 3) sodelovanje v kakovostnih razpravah; 4) prostor za refleksijo.
 - *Modeli kariernega razvoja.* Razumevanje kariernih faz in poti je ključno. Primeri: tradicionalni modeli, Scheinov tridimenzionalni model, Hallov model »protejske« kariere itd.
 - *Skupinska struktura, dinamika in socialni vpliv.* Znanje s tega področja je še posebej pomembno pri tinskem in skupinskem coachingu.

- *Osnove psihopatologije.* Poznavanje znakov psihopatoloških stanj je bistveno za prepoznavanje primerov, ki niso primerni za coaching in zahtevajo napotitev k drugim strokovnjakom. To je pogosto izziv za coache brez psihološke izobrazbe.
 - *Čustva in čustvene kompetence.* Razumevanje čustev (lastnih in tujih) ter izražanje in regulacija čustev je temeljno za večino coaching situacij. Čustvene kompetence so obravnavane v poglavju 8.1.
 - *Tehnike spreminjanja in modeliranja vedenja.* Coach mora razumeti, kako klientu pomagati pri odpravljanju manj optimalnega vedenja, ki ovira doseganje ciljev. Te tehnike izhajajo iz vedenjske terapije ter se pogosto uporabljajo tudi pri coachingu za razvoj veščin in učinkovitosti.
 - *Stres in njegovo obvladovanje.* Razumevanje stresa kot osnovnega prilagoditvenega mehanizma in strategij za njegovo obvladovanje je ključno. Tema je podrobneje obravnavana v poglavju 8.8.
2. *Znanja in veščine iz poslovanja.* Ta znanja omogočajo, da coach razume klientov poslovni kontekst in si zagotovi kredibilnost v organizaciji. Poleg splošnega znanja o poslovanju je priporočljivo, da coach pozna tudi klientovo specifično panogo:
- osnovni poslovni in finančni koncepti (prihodki, odhodki, marže, finančna poročila ipd.),
 - strateško načrtovanje ter povezava med korporativnimi, timskimi in individualnimi cilji,
 - digitalizacija poslovanja in vloga IT,
 - globalizacija poslovnega okolja,
 - značilnosti treh sektorjev: profitni, neprofitni, javni,
 - ključne vodstvene funkcije v organizacijah (CEO, CTO, CFO ...),
 - domensko znanje: razumevanje panoge, iz katere prihaja klient.

3. *Znanje s področja organizacijskih ved.* V delovnih okoljih metoda coachinga vključuje tudi različna organizacijska znanja. Zato je zaželeno, da coach pozna in razume delovanje organizacije, njene strukture in procese v njej. V nadaljevanju navajamo znanja s področja organizacijskih ved in organizacijskega vedenja, ki lahko coachu koristijo:
 - modeli organizacijske strukture, sistemov in procesov (npr. funkcionalna vs. divizijska vs. matrična organizacija),
 - organizacijska diagnostika in ocenjevanje,
 - organizacijska kultura in klima,
 - življenjski cikel organizacije,
 - faze gradnje in delovanja timov,
 - modeli vodenja,
 - programi razvoja in izobraževanja vodij,
 - načrtovanje nasledstva,
 - organizacijska politika, moč in vpliv,
 - modeli organizacijskega razvoja in sprememb,
 - poslovna etika.
4. *Znanja s področja coachinga.* Zadnja skupina znanj, ki jih coach potrebuje, vključuje informacije s področja zgodovine, teorije in prakse coachinga. Ta znanja so temelj, na katerem coach gradi razumevanje in obvlada veščine, potrebne za kakovostno izvajanje coachinga:
 - opredelitve coachinga,
 - teorije in modeli v coachingu,
 - vrste coachinga,
 - razlikovanje med coachingom in drugimi metodami za uporabo v delovni organizaciji ali zunaj nje (svetovanje, psihoterapija, mentorstvo, trening ipd.),
 - splošna načela coachinga v organizacijah,

- osnovne faze procesa coachinga,
- vloga vodje kot coacha,
- kako razviti program coachinga, prilagojen potrebam posameznega klienta,
- vrednotenje učinkov intervencij z metodo coachinga,
- raziskave na področju coachinga.

Veščine coachinga. Za uspešno izvajanje coachinga je potrebno obvladovanje specifičnih veščin vodenja procesa coachinga. Tu naštetje ključne kompetence (Ennis idr., 2015), ki vsebujejo tudi številne veščine, so podrobneje predstavljene v sedmem poglavju:

- vzpostavljanje in vzdrževanje coaching odnosa,
- dogovarjanje (kontraktiranje),
- postavljanje pravih vprašanj,
- ocenjevanje,
- povratna informacija in razvojni načrt,
- tehnike spodbujanja spremembe pri klientu,
- tehnike vrednotenja,
- zaključevanje in prehod k dolgoročnemu razvoju.

Med ključnimi veščinami coachinga ima **postavljanje vprašanj** osrednjo vlogo, saj prav kakovost vprašanj usmerja globino razmisleka klienta in posledično kakovost njegovih uvidov. »Prava« vprašanja v coachingu niso tista, na katera obstaja en sam pravilen odgovor, temveč tista, ki so odprta, nevtralna in usmerjena v raziskovanje. Coach se izogiba sugestivnim ali vodilnim vprašanjem (npr. »Ali ne mislite, da bi morali biti bolj odločni?«) ter raje uporablja vprašanja, ki klientu omogočajo lastno interpretacijo situacije (npr. »Kaj vam v tej situaciji predstavlja največji izziv?« ali »Kako razumete to situacijo?«). Takšna vprašanja spodbujajo samorefleksijo in povečujejo klientovo odgovornost za lastne odločitve.

Pomembna značilnost učinkovitih coaching vprašanj je tudi njihova usmerjenost v prihodnost in rešitve, ne zgolj v analizo problema.

Namesto da bi se coach osredotočal izključno na vzroke težav (npr. »Zakaj se vam to vedno dogaja?«), klienta usmerja k iskanju možnosti in virov (npr. »Kaj bi bilo drugače, če bi bila ta situacija rešena?« ali »Katere korake lahko naredite, da se približate zelenemu izidu?«). Tako vprašanja ne ostajajo na ravni razumevanja, temveč aktivno podpirajo proces spremembe in premik k ciljem.

Dodatno vrednost imajo vprašanja, ki klientu pomagajo razširiti perspektivo ali prepoznati neizkoriščene vire. To so pogosto vprašanja, ki izzovejo obstoječe predpostavke (npr. »Kaj predpostavljate, da mora biti res, da bi to držalo?«) ali usmerjajo pozornost na pretekle uspehe (npr. »Kdaj ste se že znašli v podobni situaciji in kako ste jo takrat rešili?«). S takšnimi vprašanji coach ne ponuja rešitev, temveč ustvarja prostor, v katerem klient sam razvije nove uvide, alternative in konkretne korake za nadaljnje delovanje.

Splošne osebne lastnosti. Ennis s sodelavci (Ennis idr., 2015) je opredelil devet osebnostnih lastnosti, ki so temelj uspešnega procesa coachin-ga. Dodajamo še deseto, ki je po našem mnenju ključna:

- **Zrela samozavest** označuje osebo, ki izkazuje zaupanje v lastne sposobnosti brez potrebe po dokazovanju ali izpostavljanju. Takšne osebe dajejo priznanje tudi drugim, ne bežijo pred kritiko, iščejo povratne informacije in so se pripravljene učiti iz izkušenj.
- **Pozitivna energija** se kaže v splošnem ozračju, ki ga coach ustvarja med procesom, pa tudi v optimizmu in navdušenju. Povezana je tudi z uravnavanjem lastnih čustev v zahtevnih situacijah, prožnostjo in ustrezno uporabo humorja.
- **Asertivnost** pomeni sposobnost postavljanja meja, jasnega izražanja pričakovanj ter neposredne in spoštljive komunikacije v primeru neskladij ali nespoštovanja dogovorov.
- **Občutljivost za druge** pomeni pristno empatijo, razumevanje in odzivanje na klientove potrebe, taktično podajanje težjih vsebin in skrb za dobrobit drugega.

- **Odprtost in prilagodljivost** pomenita pripravljenost spremeniti pogled ali pristop, kadar je to potrebno, ter sposobnost vzpostavljanja povezav z ljudmi iz različnih okolij in vrednostnih sistemov.
- **Usmerjenost k ciljem** se kaže v postavljanju izzivalnih, a dosegljivih ciljev, v vztrajnosti in organiziranosti. S to lastnostjo coach načrtuje, sledi začrtani poti in ohranja motivacijo tudi ob izzivih.
- **Partnerstvo in vpliv** pomenita sposobnost jasnega in prepričljivega komuniciranja, ki učinek pri sogovorniku dosega s premišljenimi argumenti.
- **Nenehno učenje in razvoj** pomenita aktivno iskanje povratnih informacij, vključevanje v formalne in neformalne oblike učenja ter nenehno nadgrajevanje lastne prakse.
- **Integriteta** vključuje spoštovanje najvišjih etičnih standardov, skrb za zaupnost, doslednost med besedami in dejanji (»walk the talk«) ter zavedanje meja lastnih kapacitet za kakovostno delo.
- **Visoka prožnost ob doživljanju frustracij** je naravnost, ki posamezniku omogoča, da kljub zahtevnim in neprijetnim situacijam ostane funkcionalen. To ne pomeni, da so situacije lahke, temveč da zna oseba v njih vztrajati, če presodi, da je to pomembno ali koristno – kar je pogosto ključna lastnost uspešnega coacha, saj so lahko konteksti nepredvidljivi in kompleksni.

Tabela 3. Ključne kompetence Združenja za vodstveni coaching (po Ennisidr., 2015)

Coaching znanja	Veščine coachinga	Splošne osebne lastnosti
• Psihološko znanje – teorije motivacije (vsebinske in procesne), razvoj odraslih, modeli kariernega razvoja, skupinska dinamika, osnove psihopatologije, čustva in čustvene kompetence, tehnike spreminjanja vedenja ter obvladovanje stresa. • Znanja in veščine iz poslovanja – osnovni poslovni in finančni koncepti, strateško načrtovanje, digitalizacija, globalizacija, značilnosti različnih sektorjev, vodstvene funkcije in domensko znanje o klientovi panogi. • Znanje s področja organizacijskih ved – modeli strukture in procesov, organizacijska diagnostika, kultura, življenjski cikel organizacije, timske faze, modeli vodenja, razvoj vodij, načrtovanje nasledstva, organizacijska politika, razvoj in spremembe ter poslovna etika. • Znanja s področja coachinga – definicije in teorije coachinga, vrste in razlike z drugimi metodami, načela coachinga v organizacijah, faze procesa, vloga vodje kot coacha, razvoj programov, vrednotenje učinkov in raziskave.	• Vzpostavljane in vzdrževanje odnosov • Dogovarjanje • Ocenjevanje • Povratna informacija in razvojni načrt • Tehnike spodbujanja spremembe • Tehnike vrednotenja • Zaključevanje in prehod k dolgoročnemu razvoju	• Zrela samozavest – samozaupanje brez potrebe po dokazovanju, odprtost za kritiko. • Pozitivna energija – optimizem, regulacija čustev, uporaba humorja. • Asertivnost – jasne meje, spoštljiva neposrednost. • Občutljivost za druge – empatija, taktično podajanje težjih vsebin. • Odprtost in prilagodljivost – sprememba pristopa, povezovanje z različnimi ljudmi. • Usmerjenost k ciljem – postavljanje izzivov, ciljev, vztrajnost, organiziranost. • Partnerstvo in vpliv – prepričljivo komuniciranje z učinki. • Nenehno učenje in razvoj – aktivno iskanje povratnih informacij, nadgrajevanje prakse. • Integriteta – etičnost, zaupnost, skladnost besed in dejanj. • Visoka osebna prožnost na frustracije – vztrajanje v zahtevnih situacijah, prilagodljivost v kompleksnih kontekstih.

4.4 Izobraževanje na področju coachinga v Sloveniji

Izobraževanje na področju coachinga v Sloveniji poteka prek različnih oblik neformalnega in formalnega usposabljanja. Ključna akterja v strokovni regulaciji področja sta mednarodni organizaciji Mednarodna zveza za coaching (angl. *International Coaching Federation* – ICF) ter Evropski svet za mentorstvo in coaching (angl. *European Mentoring and Coaching Council* – EMCC), katerih slovenski podružnici aktivno delujeta tudi pri nas.

Na področju neformalnega izobraževanja v Sloveniji deluje več zasebnih ponudnikov coaching programov, ki temeljijo na standardih mednarodnih organizacij. Med najpogostejšimi so ICF-akreditirani programi. ICF podeljuje tri ravni certifikatov:

- ACC – *Associate Certified Coach*
- PCC – *Professional Certified Coach*
- MCC – *Master Certified Coach*

Pridobitev certifikata zahteva zaključen usposabljalni program pri ICF-akreditiranem ponudniku (Stopnja 1 ali Stopnja 2, nekdanji oznaki ACSTH in ACTP), določeno število opravljenih ur coachinga, mentor coaching in končni izpit. V Sloveniji takšne programe ponujata Olo's Institute in Team Transformation. Njuni programi obsegajo od 125 do 147 ur, ki vključujejo tudi mentor coaching ter pripravo na certifikacijski izpit ICF (MarkHSI, 2020, Olo's Institute, 2026).

Tudi EMCC Slovenia postaja pomemben deležnik na področju coachinga. Sledi evropskim standardom, ki vključujejo certifikacijska sistema EIA (*European Individual Accreditation*) za posameznike in ESQA (*European Supervision Quality Award*) za organizacije. Poudarek EMCC je na razvojno naravnem, transformativnem pristopu k mentorstvu in coachingu. Njegove pristope prevzemajo tudi nekatere slovenske razvojne programe, kot je program »Vodja kot mentor« (EMCC Slovenia, n. d.).

Slovensko coaching združenje (SCZ) deluje kot nacionalno strokovno združenje, ki članom omogoča povezovanje, strokovno podporo, udeležbo na strokovnih dogodkih in dostop do supervizije. Vendar SCZ ne izvaja lastne akreditacije coachev in ne podeljuje licenc.

Na področju formalnega izobraževanja coaching kot samostojen univerzitetni študijski program z zaključnim nazivom coach v Sloveniji (še) ne obstaja. Se pa pojavlja v obliki vsebinskih modulov v okviru programov psihologije, managementa, pedagogike in sorodnih smeri (npr. v okviru programov Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru in Univerze na Primorskem). Coaching se tako v akademskem kontekstu najpogosteje obravnava kot posebna metoda (npr. Gadža in Lep, 2022) ali pristop pri vodenju, razvoju zaposlenih in učenju odraslih (Grant in Cavanagh, 2007).

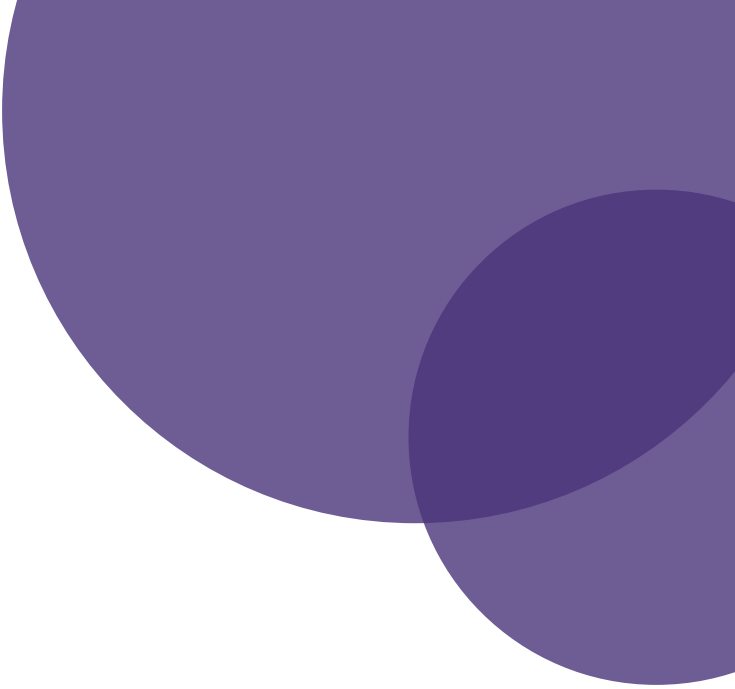
4.5 Supervizija v coachingu

Supervizija je strukturiran proces strokovne refleksije, v katerem coach s pomočjo izkušenega supervizorja raziskuje svoje delo s klienti, lastne odzive v coaching odnosu ter profesionalne dileme, ki se pojavljajo v praksi (za podrobnejši pregled glej Bachkirova idr., 2020; Zimmermann idr., 2023). Namen supervizije je podpirati kakovost in etičnost coaching procesa ter spodbujati nenehen coachev profesionalni razvoj. Podobno kot v drugih poklicih, ki temeljijo na delu z ljudmi (npr. psihoterapija, svetovanje ali socialno delo), tudi v coachingu supervizija omogoča varen prostor za razmislek o zahtevnih situacijah, refleksijo lastnega delovanja in poglobljanje razumevanja procesov, ki potekajo v odnosu med coachem in klientom.

Supervizija običajno poteka v obliki individualnih ali skupinskih srečanj, na katerih coach predstavi konkretne primere iz svoje prakse. Supervizor coacha vodi skozi proces refleksije z uporabo vprašanj, analize dinamike odnosa, raziskovanja različnih perspektiv ter prepoznavanja lastnih predpostavk ali čustvenih odzivov, ki lahko vplivajo na coaching proces. Takšen pristop coachu omogoča, da razvija večjo profesionalno zavednost, izboljšuje svoje intervencije in pridobiva nove poglede na situacije, ki se pojavljajo pri delu s klienti.

Supervizija se razlikuje od mentorstva ali intervizije: pri mentorstvu gre predvsem za prenos znanja in izkušenj s strani bolj izkušenega strokovnjaka, medtem ko intervizija poteka med kolegi na podobni ravni izkušenosti, ki si medsebojno pomagajo pri refleksiji primerov. Supervizija pa vključuje sistematično voden proces, ki ga vodi posebej usposobljen supervizor in je usmerjen tako v razvoj kompetenc kot v refleksijo odnosne dinamike v delu s klienti.

Redna supervizija lahko preprečuje številne težave, ki se lahko pojavijo pri coachevem delu. Med drugim pomaga prepoznavati slepe pege v lastnem delovanju, zmanjšuje tveganje za etične napake, preprečuje prekomerno vpletenost v klientove probleme ter zmanjšuje možnost profesionalne izčrpanosti. Poleg tega supervizija prispeva k ohranjanju kakovosti coaching prakse, saj coachu omogoča nenehno učenje, refleksijo in razvoj strokovne identitete. Zaradi teh razlogov številna profesionalna združenja s področja coachinga priporočajo ali celo zahtevajo redno vključevanje v supervizijo kot del odgovornega in profesionalnega izvajanja coaching prakse. Pogostost supervizije je lahko odvisna od stopnje izkušenosti coacha in zahtevnosti njegovega dela; pri manj izkušenih coachih pogosto priporočamo pogostejšo supervizijo (npr. enkrat mesečno ali po določenem številu coaching srečanj), medtem ko izkušeni coachi supervizijo pogosto uporabljajo periodično kot prostor za refleksijo zahtevnejših primerov ter priložnost za lasten profesionalen razvoj.



5

PREPOZNAVANJE POTENCIALNIH NEUSPEHOV COACHINGA

Coaching ni in ne more biti čudežna rešitev za vse izzive v delovni organizaciji. Obstajajo situacije in okoliščine, v katerih coaching ni optimalna intervencija in morda ne bo prinesel želene spremembe. V tem poglavju se bomo osredotočili na dejavnike, ki lahko prispevajo k neuspehu coaching intervencij, in jih analizirali tako z vidika coacha kot z vidika delodajalca, ki storitev naroča. V praksi najpogosteje zaznamo tri področja, ki lahko vodijo do neuspešnega coachinga:

- Klient, ki ni pripravljen ali sposoben za spremembo.
- Organizacija, ki ne podpira coaching procesa v praksi.
- Coach, ki ni primeren za konkretnega klienta ali njegov način dela.

5.1 Dejavniki, povezani s klientom

Za uspešen coaching mora klient imeti motivacijo za osebni razvoj, za pristop v coaching proces in dovolj kapacitet za spremembo. Čeprav je to večinoma prisotno, obstajajo situacije, v katerih klient coaching zavrne ali ne zmore sodelovati na način, ki omogoča napredek.

Primeri težav pri klientu:

- **Coaching je vsiljen** – pogost pojav je, da nadrejeni ali kadrovska služba klientu »naložijo« coaching, četudi sam klient ne izraža potrebe ali želje po njem. To se lahko zgodi zaradi napačne presoje nadrejenih ali sistemskih odločitev (npr. uvajanje coachinga za vse vodje), tudi kadar coaching morda ni ustrezna intervencija. Če klient ni notranje motiviran za sodelovanje, je uspešnost procesa zelo vprašljiva. Poleg tega imajo nekateri posamezniki negativno predstavo o coachingu in ga dojemajo kot zapravljanje časa.
- **Pomanjkanje samorefleksije** – zmožnost poglobljenega razmisleka o lastnem vedenju in njegovih posledicah je ključen predpogoj za napredek. Če klient nima volje ali sposobnosti za takšno refleksijo, bo težko napredoval. Eden glavnih razlogov za to je lahko prisotnost psihološke motnje, kot so določene osebnostne motnje in druge oblike psihopatologije. V takih primerih coaching ni primerna oblika pomoči – potrebna je psihoterapija ali drugo strokovno svetovanje.
- **Pravočasno prepoznavanje psiholoških ovir** – kot je bilo omenjeno že prej v kontekstu integritete coachinga, je pomembno, da coach zna prepoznati znake potencialnih psiholoških težav. Če obstaja sum na prisotnost takšnih težav, je priporočljivo, da coach to odkrito obravnava s klientom in mu svetuje, naj poišče ustrezno strokovno pomoč (npr. pri psihologu ali psihoterapevtu). V najboljšem primeru ima organizacija vzpostavljen program psihološke podpore (npr. zaupni pogovor s strokovnjakom), ki klientu omogoča varen in anonimen dostop do pomoči.

- **Klientova zrelost** je eden najzahtevnejših izzivov v coachingu. Raziskave na področju razvojne psihologije odraslih (npr. Jones idr., 2020) kažejo, da posamezniki dosegajo različne stopnje kompleksnosti mišljenja, čustvene regulacije in sposobnosti za samorefleksijo. To pomeni, da so nekateri klienti pripravljeni na poglobljene notranje transformacije, drugi pa ostajajo ujeti v bolj konvencionalne vzorce razmišljanja in delovanja. Coach mora razumeti, da zrelost ni neposredno povezana s starostjo, ampak z notranjimi kapacitetami za obvladovanje kompleksnosti, negotovosti in večperspektivnosti. Če je razkorak med zahtevnostjo klientove vloge in njegovo osebno zrelostjo prevelik, lahko pride do občutka frustracije, nemoči ali celo odpora do procesa.

Pri coachingu se moramo zavedati, da zrelost ni končna točka, ampak dinamičen proces. Posameznik lahko v enem trenutku deluje zelo zrelo, v drugem pa pade nazaj v bolj impulzivne in obrambne odzive. Takšni »koraki nazaj« so normalen del razvoja, vendar od coacha zahtevajo posebno občutljivost in prilagodljivost. Če coach napačno oceni klientovo trenutno raven zrelosti, lahko uporablja preveč zahtevne pristope, ki pri klientu povzročijo zaprtost ali preplavljenost. Nasprotno pa lahko preveč poenostavljen pristop zrelejšega klienta dolgočasi ali zavira njegov razvojni potencial.

5.2 Dejavniki v delovni organizaciji

Organizacija je kompleksen sistem, v katerem pogosto delujejo številni neusklajeni dejavniki. Obstajajo določene organizacijske okoliščine, v katerih coaching najverjetneje ne bo učinkovita intervencija. To ne pomeni, da je coaching v teh okoliščinah neuporaben ali škodljiv, temveč da morda ne bo dosegel svojega polnega potenciala in ne bo prinesel pričakovanih sprememb.

- **Ko je težava zunaj vpliva klienta.** Tako kot pri drugih oblikah osebnega ali strokovnega razvoja coaching ne bo uspešen,

če je izziv izven klientovega nadzora. Če so poslovni procesi slabo organizirani, če je tim disfunkcionalen ali če je izdelek/storitev nizke kakovosti, metoda coachinga nima moči, da bi te sistemske težave odpravila. Delodajalec mora biti pozoren tudi na omejenost virov (npr. finančnih in časovnih), preobremenjenost vodstvenega kadra, previsoka in nerealistična pričakovanja ter nezadovoljstvo zaposlenih, ki niso bili povabljeni h coachingu (Gaža in Lep, 2022). V takšnih primerih je treba razširiti perspektivo in izbrati drugo vrsto intervencije (npr. organizacijsko svetovanje, supervizijo, mentoriranje).

- **Ko nadrejeni preloži svojo odgovornost.** Vodja, ki nima motivacije ali kompetenc za reševanje težav svojih sodelavcev, včasih angažira coacha kot nadomestilo za lastno pasivnost. Primer: organizacija najame coacha, da dela z zaposlenim, ki ima težave, čeprav vodja s to osebo nikoli ni opravil iskrenega pogovora. V takem primeru bi bil coaching bolj potreben pri nadrejenem kot pri izbranem klientu.
- **Ko organizacija deluje v nenehnem kaosu.** Če je delovna organizacija v fazi nenehnih sprememb, kjer se neprestano menjajo vloge, odgovornosti in strukture poročanja, ni stabilnega okvira, v katerem bi lahko coaching imel pozitiven učinek. Klient je v takem okolju preobremenjen s preživetjem, ne pa z razvojem.

5.3 Dejavniki, vezani na coacha

- **Jasnost glede lastne ekspertize.** Coach mora jasno definirati področje, na katerem ima znanje in izkušnje. Npr., coach z izobrazbo s področja financ ne bo nujno učinkovit pri reševanju medosebnih konfliktov v timu, enako kot psiholog brez razumevanja poslovnih strategij težko pomaga direktorju pri načrtovanju tržne širitve. Ključno je tudi opredeliti, s katero hierarhično ravniyo v organizaciji coach najbolj deluje – delo s top managementom zahteva drugačne pristope kot delo s prvim

linijskim vodjem. Samorefleksija in zavedanje meja lastnih sposobnosti sta temeljna pogoja za etično in učinkovito delo.

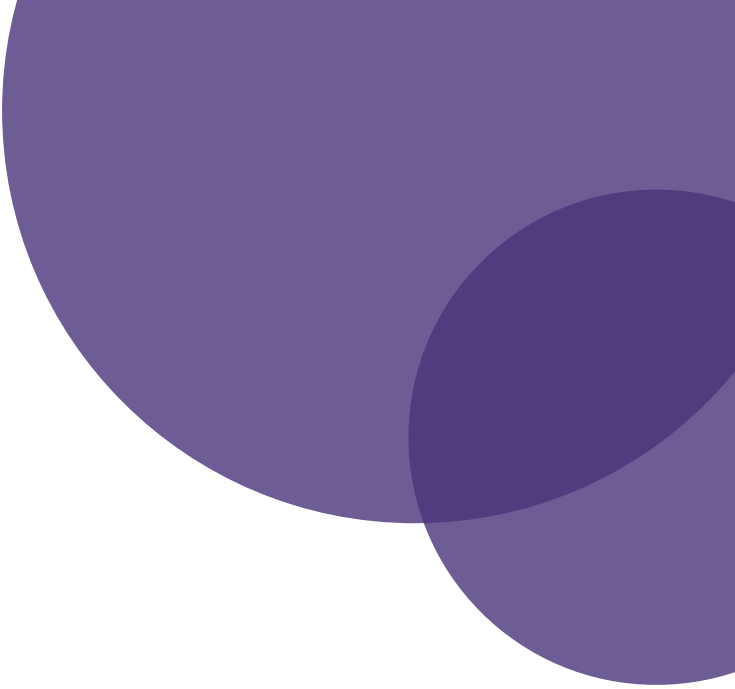
- **Samozavedanje in čustvena regulacija.** Coach je človek – tudi on lahko ima močne čustvene reakcije. Če coach čuti intenzivno jezo zaradi klientovega vedenja (npr. vodja, ki se obnaša zaničevalno), mora prepoznati, kje so njegove »rane« oz. sprožilci. Razumevanje osebnih čustvenih odzivov, njihova regulacija in v skrajnem primeru umik iz situacije so coacheva profesionalna odgovornost. Ključno je nenehno delo na lastni osebni prožnosti in razvoju notranjih kapacitet za obvladovanje zahtevnih situacij.
- **Prevelika identifikacija z delovno organizacijo.** Če se coach preveč poistoveti z organizacijo, lahko izgubi objektivnost. S tem se zabriše meja med coaching vlogo in organizacijskimi pričakovanji. To lahko vodi v konflikte interesov ali zmanjšanje učinka coachinga. Podobno kot v psihoterapiji tudi v coachingu velja, da ne delamo z ljudmi, s katerimi smo osebno povezani.
- **Verodostojnost coachev** – velika težava je tudi vprašljiva verodostojnost nekaterih coachev (Grant, 2008). 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 naj se metoda izvaja. Na trgu so na voljo številni tečaji in licence z vprašljivo kakovostjo, ki jih lahko za plačilo v kratkem času opravi vsak, ne glede na predhodno izobrazbo. Takšni tečaji pogosto ne sledijo znanstvenim izsledkom in z dokazi podkrepljenim praksam, udeleženci s predhodno izobrazbo z drugih področij pa lahko imajo pomanjkljiv vpogled v psihološko delovanje posameznikov. Čeprav s tečaji pridobijo naziv licenciranega coacha, tak naziv pogosto ne pomeni nič več kot mrtvo črko na papirju (Gadža in Lep, 2022).

Glede na do sedaj predstavljene izzive je razumljivo, da je včasih težko z gotovostjo predvideti (ne)uspeh coaching procesa. Znaki, ki lahko nakazujejo na potencialni neuspeh, se pogosto ne pojavijo dovolj jasno,

dokler ne vstopimo globlje v proces. Čeprav bi bilo najlažje zaključiti sodelovanje že v začetni fazi, je prav takrat najtežje prepoznati dejanske dejavnike tveganja. Izjema so primeri, ko klient nedvoumno zavrača coaching, organizacija očitno ne podpira procesa ali coach občuti močno in neobvladljivo antipatijo do posameznika ali sistema.

Tudi če coach v zgodnji fazi zazna morebitne ovire, lahko ostane strokovno previden in hkrati ohrani odprtost za učenje. Ena od učinkovitih strategij v takih primerih je omejevanje obsega sodelovanja. Če coach s klientom sklene dogovor le za posredovanje povratne informacije in pomoč pri postavljanju ciljev, si pusti prostor, da večkrat vstopi v organizacijo, izvede evalvacijo in zbere dodatne informacije. Če se nato izkaže, da pogoji niso primerni za uspešen coaching, lahko izpolni svoje pogodbene obveznosti in se profesionalno umakne, ne da bi pri tem ustvaril neprijetnosti zaradi predčasne prekinitve sodelovanja.

Obstajajo situacije, pri katerih neuspeha coachinga ni mogoče preprečiti. Tovrstne izkušnje so sicer lahko izredno zahtevne, a obenem ponujajo pomembne priložnosti za strokovno rast. Lahko so vir učenja in omogočajo razvoj strategij za boljše ravnanje v prihodnjih podobnih okoliščinah – tako za coacha kot za druge strokovnjake v stroki.



6

RAZISKAVE NA PODROČJU COACHINGA

Rigoroznih raziskovalnih študij na področju coachinga ni veliko – bodisi se nanašajo na preučevanje učinkov coaching intervencij ali pa na dejavnike uspeha in sam proces. V nadaljevanju bomo predstavili najpomembnejše študije ter izpostavili nekatere metodološke možnosti in izzive raziskovanja coaching procesa.

6.1 Študije o učinkih uporabe coachinga

Kot sta v svojem prispevku za Harvard Business Review poudarila Coutu in Kaufman (2009), je področje coachinga preprejeno s kontradikcijami. Coaching strokovnjaki si niso enotni glede tega, zakaj so zavzeti, kaj točno počnejo in kako merijo rezultate svojega dela. Nadalje, kakovostnih študij o učinkih coaching intervencij je zaskrbljujoče malo, večina pa temelji na analogiji s sorodnimi področji, kot sta psihoterapija in svetovanje (Clutterbuck, 2008).

MacKie (2007) je v svojem preglednem delu ugotovil, da večina raziskav o učinkovitosti coachinga temelji na anketnih študijah, kjer klienti subjektivno poročajo o stopnji napredka in navedejo področja, na katerih je bil napredek dosežen. Pogoste so tudi študije primerov, ki običajno ne vključujejo psihometričnih indikatorjev, ampak se zanašajo na izjave klientov ali razvijejo idiografska orodja za oceno (npr. Orenstein, 2006). Strogo nadzorovanih eksperimentalnih študij je malo, vendar so tiste redke (npr. De Haan idr., 2019; Evers idr., 2006; MacKie, 2014; Williams in Lowman, 2018) pokazale pomembne in pozitivne učinke coaching intervencij v primerjavi s kontrolno skupino.

Ena prvih in najobsežnejših metaanaliz je bila objavljena leta 2009 (De Meuse idr., 2009). Kljub razmeroma majhnemu številu kakovostnih študij, ki so bile vključene, so avtorji prišli do naslednjih zaključkov:

1. Na splošno imajo tako vodje kot delovne organizacije pozitiven odnos do coachinga.
2. Coaching »deluje« – klienti so pokazali zmeren do velik napredek v veščinah in/ali učinkovitosti.
3. Klienti sami ocenjujejo večji učinek coachinga, kot to zaznavajo njihovi kolegi.
4. Coaching vpliva na širok spekter individualnih in organizacijskih izidov, kot so vedenjske spremembe, timska učinkovitost, zadovoljstvo pri delu ipd.
5. Coaching je uspešnejši, če je vezan na jasno opredeljene cilje s strani organizacije oz. vodstva.
6. Donosnost naložbe (ROI) v coaching ni enoznačna, saj je odvisna od številnih dejavnikov in je na splošno težko merljiva.

Med novjšimi preglednimi študijami velja izpostaviti dela Groverja in Furnhama (2016), Jonesa s sodelavci (2016) ter Cannon-Bowers s sodelavci (2023), ki prav tako potrjujejo pozitiven vpliv vodstvenega coachinga, vendar izpostavljajo številne metodološke pomanjkljivosti analiziranih raziskav – zlasti pomanjkanje nadzorovanih pogojev, preveliko

opiranje na subjektivne meritve, nezadostno vključevanje dolgoročnih učinkov (npr. longitudinalnih študij) ipd.

Sabina Đuveljek je v svoji doktorski raziskavi (2019), izvedeni v slovenski delniški družbi, podrobno preučila učinke poslovnega coachinga z vidika raznolikih organizacijskih dejavnikov ter osvetlila kompleksnost vplivov, ki prispevajo k uspešnosti coaching procesov. Njena raziskava potrjuje, da na učinke coachinga ne vplivajo zgolj coacheve veščine in kompetence, temveč tudi širši organizacijski kontekst, odnosi med deležniki in raven klientove individualne pripravljenosti. Med ključnimi ugotovitvami lastne raziskave je izpostavila pomen t. i. »coachingu prijazne kulture« – to je organizacijskega okolja, ki spodbuja učenje, osebni razvoj, odprto komunikacijo ter varno izražanje mnenj. Takšna kultura se je izkazala za ključen dejavnik pri zagotavljanju dolgoročnih in pozitivnih učinkov coachinga. Nadalje je empirično potrdila, da je visoka raven medsebojnega zaupanja med coachem in klientom neposredno povezana z višjo zaznano učinkovitostjo coachinga. Zaupanje deluje kot mediator med organizacijsko podporo in uspehom coachinga ter omogoča bolj poglobljeno sodelovanje, večjo odprtost in posledično klientov hitrejši napredek (Đuveljek, 2019).

Poseben poudarek je avtorica namenila vlogi kadrovskih služb (HR), ki lahko po eni strani bistveno prispevajo k uspešni implementaciji coachinga, po drugi strani pa lahko delujejo kot ovira, če pri tem prevzemajo preveč nadzorno ali kontrolno vlogo. Ključno je, da HR nastopa kot facilitator procesa, ne pa kot ocenjevalec rezultatov ali pritiska na klienta. Pomemben prispevek k razumevanju učinkovitosti coachinga je ugotovitev, da individualna pripravljenost klienta, njegova motivacija in samorefektivna sposobnost močno vplivajo na dosežene učinke. Klienti, ki so motivirani za učenje in pripravljeni na spremembo, običajno dosežejo večje koristi (Đuveljek, 2019).

Na koncu je Đuveljek opozorila na nujnost usklajevanja pričakovanj med vsemi vpletenimi akterji – coachem, klientom, naročnikom in kadrovsko službo. V primerih, ko do tega usklajevanja ne pride, lahko pride do nasprotujočih si ciljev, konflikta vlog ali celo do predčasne

prekinitve sodelovanja (Đuvelek, 2019). Skupaj te ugotovitve dodatno potrjujejo, da coaching kot razvojna intervencija ne more delovati izolirano, temveč zahteva strateški pristop, skrbno načrtovanje in občutljivo upravljanje kompleksnih odnosov v organizaciji.

Splošni sklep iz tega pregleda je, da je raziskovanje učinkov coaching intervencij še vedno v razvojni fazi. Če želimo zainteresiranim stranem ponuditi boljši vpogled v dejanske učinke coachinga in hkrati povečati kredibilnost stroke, je nujno posvetiti več pozornosti kakovostnim raziskovalnim pristopom.

Zaključimo z metodološkimi priporočili Groverja in Furnhama (2016):

1. uporaba predtestov, potestov in longitudinalnih meritev,
2. vključevanje individualnih, organizacijskih in distalnih izidov,
3. uporaba objektivnih meritev iz več virov,
4. uporaba kontrolne skupine (npr. čakalna lista – kot v študijah učinkov psihoterapije, čeprav tudi ta pristop ni brez kritik; glej Cristea, 2018),
5. uporaba ustrezne velikosti vzorca.

6.2 Študije dejavnikov uspeha v coachingu

Glede na to, da je področje coachinga na splošno precej slabo raziskano, ni presenetljivo, da je tudi študij, ki bi se osredotočale na dejavnike uspeha v coachingu oz. sam coaching proces, razmeroma malo. Zanimivo je, da so v študiji, objavljeni v Harvard Business Review (Coutu in Kaufman, 2009), ugotovili, da sami coaching strokovnjaki pogosto ne menijo, da je psihološka izobrazba pomembna za uspeh njihovega dela – kar 45,9 % vprašanih je trdilo, da jim psihološko ozadje sploh ni pomembno. Kljub temu stališču so Bozer in sodelavci (Bozer idr., 2014) s pomočjo kvaziekperimentalnega raziskovalnega načrta pokazali, da je akademska psihološka izobrazba pozitivno povezana z uspešnostjo coaching procesa, kar se je odražalo v boljši samorefleksiji klientov in višji delovni učinkovitosti.

McKenna in Davis (2009) sta v svojem teoretičnem prispevku opozorila na uvide, ki si jih lahko coaching strokovnjaki »izposodijo« iz psihoterapije in jih uporabijo pri delu s klienti. Prepoznala sta štiri aktivne sestavine, ki so značilne za psihoterapijo, a jih lahko v veliki meri apliciramo tudi na coaching:

- Lastnosti klienta – z drugimi besedami, za uspeh tako terapevtskega kot coaching procesa je ključno, s kakšnimi notranjimi razvojnimi kapacitetami klient vstopa v odnos, kaj prinese s seboj in kaj je pripravljen vložiti v proces. Sem sodijo tudi zunanji dejavniki, ki niso neposredno vezani na klienta ali coacha, kot je socialna podpora.
- Odnos med coachem in klientom – coaching odnos je sam po sebi, kot dinamičen in varen prostor za rast, eden najpomembnejših napovednikov uspeha.
- Pričakovanja, upanje in placebo učinek – so psihološke spremenljivke, ki močno vplivajo na izid vsakega pomožnega procesa. Tudi medicinske raziskave so pokazale, da učinek zdravlila ni odvisen zgolj od kemične sestave, temveč tudi od odnosa zdravnika do zdravlila in pacientovega prepričanja o njegovi učinkovitosti.
- Teorije in tehnike – čeprav (verjetno nikoli) ne bo dokončnega odgovora na vprašanje, katera psihoterapevtska smer je najučinkovitejša, obstajajo empirično podprti pristopi za nekatere težave in stanja. Podobno je v coachingu: različne šole in pristopi poudarjajo različne metode in tehnike, vendar učinkovitost pogosto ni toliko v sami metodi kot v njeni ustrezni uporabi glede na kontekst, klienta in cilje.

7

PROCES COACHINGA

V razmišljanju in pisanju smo se do zdaj osredotočili na konceptualna in teoretična vprašanja, pomembna za coaching v delovnih organizacijah. V nadaljevanju bomo več pozornosti namenili praktičnim vidikom coachinga, torej prikazu, kako proces poteka. Ves čas bomo imeli v mislih dejstvo, da gre za zelo heterogeno in trenutno še vedno neregulirano dejavnost, zato se lahko proces coachinga močno razlikuje glede na konkreten kontekst, teoretični pristop ali osebni slog, ki ga posamezen coach razvija in uveljavlja v svoji praksi.

7.1 Kratek uvod v coaching proces

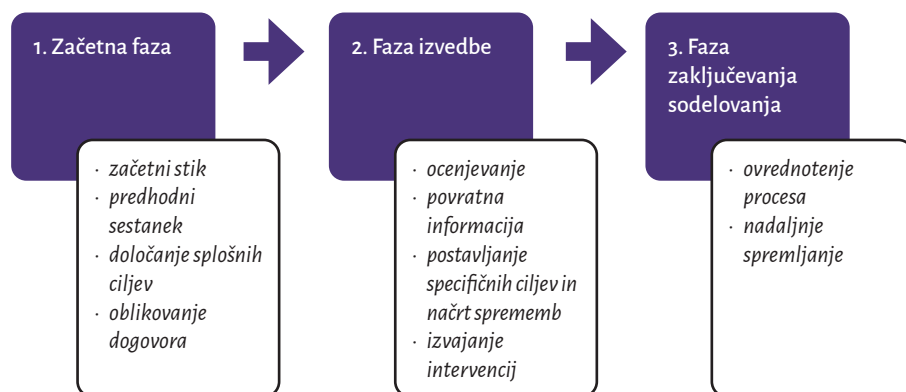
Proces coachinga se bo v veliki meri razlikoval od primera do primera, odvisno od številnih dejavnikov, kot so pristop, ki ga zagovarja določen coach, pravila in postopki, ki veljajo v delovni organizaciji, pričakovanja in cilji, ki si jih zastavijo udeleženci procesa. Kljub temu pa obstajajo določeni splošni koraki, ki se pojavljajo v skoraj vseh coaching situacijah.

Tako sta, denimo, Valerio in Lee (2005) izpostavila pet ključnih faz v coaching procesu:

1. oblikovanje dogovora,
2. začetno postavljanje ciljev,
3. ocena,
4. implementacija in akcijski načrt ter
5. ovrednotenje.

Podobno, a nekoliko bolj razdelano, sta Ennis in Otto v priročniku o vodstvenem coachingu (Ennis in Otto, 2015) coaching proces predstavila skozi tri ključne faze (slika 4):

1. Začetna faza, ki vključuje štiri podfaze: začetni stik, predhodni sestanek, določanje splošnih ciljev in oblikovanje dogovora.
2. Faza izvedbe, ki vključuje ocenjevanje, povratno informacijo, postavljanje specifičnih ciljev in načrta sprememb ter izvajanje intervencij.
3. Faza zaključevanja sodelovanja, ki vključuje ovrednotenje procesa in nadaljnje spremljanje.



Slika 4. Faze v procesu coachinga (Ennis in Otto, 2015)

Najprej bomo predstavili naloge in odgovornosti coachev v posameznih fazah procesa, nato pa nekoliko podrobneje opisali vse korake oz. faze coaching procesa.

V prvi, torej pripravljalni fazi so coacheve naloge in odgovornosti naslednje:

- v okviru zakonskih omejitev vse organizacijske informacije varuje kot zaupne, razen če že niso javne;
- informacije o klientu (vključno s povratnimi informacijami drugih zaposlenih) prav tako ohranja kot zaupne, razen če se partnerji v procesu niso dogovorili drugače;
- organizaciji poda resnične in relevantne informacije o sebi, svojem znanju in izkušnjah;
- klientu pojasni vse ključne vidike coachinga;
- z delodajalcem vodi pogajanja o določenih pogodbah in drugih pomembnih elementih coaching procesa;
- drži se dogovorjenih pogodbenih določil in po potrebi predlaga njihovo prilagoditev.

V drugi fazi, fazi izvedbe, so coacheve naloge in odgovornosti naslednje:

- uporablja zgolj tista ocenjevalna orodja, za katera je usposobljen in ima pravico do uporabe;
- klientu podaja povratne informacije v varnem in podpornem okolju ter na način, ki spodbuja konstruktivno delovanje;
- klientu pomaga pri uporabi rezultatov ocenjevanja za oblikovanje razvojnega načrta;
- v sodelovanju s klientom in drugimi partnerji postavlja SMART cilje (kratica za *Specific* – specifični, *Measurable* – merljivi, *Achievable* – dosegljivi, *Relevant* – relevantni, *Time-bound* – časovno opredeljeni) in razvojni načrt;
- dokumentira cilje in, če je bilo tako dogovorjeno v pripravljalni fazi, vpogled vanje omogoči tudi drugim partnerjem;

- po potrebi predlaga spremembe ciljev glede na dosežke in napredek klienta;
- izbira relevantne metode in tehnike, ki so skladne z dobro prakso coachinga;
- fokus coaching srečanj usmerja na aktivnosti, ki so neposredno povezane z zastavljenimi cilji;
- klientu podaja neposredne, pravočasne in podporne povratne informacije o napredku in stopnji doseganja ciljev.

V tretji fazi, fazi zaključevanja sodelovanja, so coacheve naloge in odgovornosti naslednje:

- uporabi ustrezne metode ponovne ocene klientove uspešnosti;
- če so cilji doseženi, zaključi proces;
- klientu poda priporočila in ga spodbuja k nadaljnjemu razvoju;
- klientu in delodajalcu ostane na voljo za morebitna dodatna vprašanja in posvete.

7.2 Začetna faza

Kot smo že omenili, coaching proces običajno poteka v treh korakih: (1) začetna faza, (2) faza izvedbe in (3) faza zaključka coachinga. Pripravljalna oz. začetna faza najpogosteje poteka v štirih korakih, čeprav to ni nujno pravilo. Ti koraki, kot so predstavljeni tu, prav tako niso vedno časovno povsem ločeni – npr., postavljanje splošnih ciljev se lahko zgodi neposredno po preliminarnem sestanku ali celo med njim.

Časovno trajanje te faze ni standardizirano, vendar celoten proces od prvega stika do podpisa pogodbe običajno traja od 2 do 3 tedne. V določenih primerih, zlasti če sta odločanje in usklajevanje v organizaciji počasna, se lahko ta čas podaljša tudi na več mesecev.

7.2.1 Prvi stik

To je začetni stik med bodočim klientom in coachem, ki sproži sodelovanje. V praksi pobudo za stik največkrat poda oseba iz kadrovske službe delovne organizacije, in sicer z oddelka za učenje in razvoj ali s kadrovskega oddelka. Vsebina začetnega povpraševanja običajno ne omogoča poglobljenega razumevanja težav ali potreb, zato je priporočljivo, da coach stik razširi s telefonskim pogovorom, v katerem pridobi dodatne informacije in se pripravi na nadaljnje korake.

V tem prvem stiku lahko coach zbere ključne informacije o bodočem sodelovanju, npr.:

- Ali je klient seznanjen s tem, da je bil stik vzpostavljen? Kakšna je njegova pripravljenost za sodelovanje?
- Kaj organizacija zaznava kot problem?
- Kakšni so želeni cilji coachinga?
- Kako so ti cilji povezani z organizacijskimi cilji?
- Zakaj je coaching trenutno prednostna naloga?
- Kakšni so predvideni naslednji koraki?

Poleg tega, da gre za prvi korak pri vzpostavljanju sodelovanja, lahko ta stik služi tudi kot vir pomembnih informacij, ki so uporabne na več načinov:

- Odgovori na zgornja vprašanja dajo vpogled v naravo težav, kot jih vidi naročnik.
- Osnovno razumevanje problema coachu omogoča, da oceni, ali ima kompetence za delo na tem področju.
- Pridobljene informacije pomagajo oblikovati začetne hipoteze o smeri prihodnjega dela.
- Stik omogoča vpogled v psihološko dinamiko organizacije in potek njenih procesov.
- Prvi stik se najpogosteje zaključi s pošiljanjem ponudbe, ki vključuje vse ključne informacije: biografijo coacha, reference

preteklih klientov, osnovne informacije o vodstvenem coachingu, cilje, metode dela in cenovno politiko.

7.2.2 Predhodni sestanek

Če se po začetnem stiku predstavnik delodajalca in coach dogovorita za nadaljnje korake, sledi predhodni sestanek. Ta je naravno nadaljevanje prejšnjega koraka in ga včasih sploh ne izvedemo kot ločeno aktivnost – namesto tega lahko predstavitev storitve na osnovi zbranih informacij iz prvega pogovora pošljemo po e-pošti. Kljub temu pa je praksa pokazala, da je za vse vpletene strani bolje, če do sestanka pride – v sodobnem poslovnem okolju tak sestanek pogosto izvedemo prek videoklica z uporabo ustrezne platforme za spletno komunikacijo.

Med sestankom običajno izvedemo predstavitev coaching storitve, zato je pomembno, da ima coach pripravljeno vizualno privlačno in jedrnato predstavitev, ki jo lahko hitro in jasno predstavi potencialnim naročnikom. Predstavitev lahko vključuje tudi konkretno ponudbo, ki vsebuje ceno posameznega coaching srečanja oz. paketa storitev. Če cena ni vključena že v prvi predstavitvi, jo lahko coach na podlagi pridobljenih dodatnih informacij in povratnih odzivov pošlje kasneje po e-pošti. V večini primerov en sestanek zadošča za oblikovanje ponudbe.

Za coacha je pomembno, da na tem sestanku nastopi samozavestno, vendar ne vzvišeno ali arogantno. Realno mora predstaviti svojo storitev in coaching proces ter podati jasne odgovore na morebitna dodatna vprašanja ali pomisleke naročnika.

Čeprav redko, nekateri coaching priročniki (npr. Orenstein, 2008) omenjajo, da se lahko že v tej fazi coach osebno sreča s prihodnjim klientom. Če do tega pride, lahko coach ob srečanju pozorno opazuje naslednje:

- Raziskuje klientovo pripravljenost za sodelovanje v coachingu: to lahko stori z vprašanji, kaj klient pričakuje od procesa, čigava je bila pobuda zanj in kako se ob tem počuti.

- Pojasni vse ključne vidike coachinga (npr. zaupnost informacij, razlika med terapijo in coachingom, faze procesa ipd.).
- Pridobi dodatne informacije o organizaciji, timu in morebitnih izzivih, na katere bo treba biti pozoren.

Kot že omenjeno, je odnos med klientom in njegovim nadrejenim pogosto ključen za uspeh coachinga. Zato je pomembno, da je nadrejeni neposredno vključen v proces postavljanja ciljev, ki jih želi organizacija doseči prek coachinga. Skupni sestanek med coachem, klientom in njegovim nadrejenim je najboljši način za takšen dogovor.

Namen te faze je doseči soglasje o tem, kaj konkretno naj klient v sodelovanju s coachem doseže. Priporočljivo je cilje definirati po SMART modelu, kar pomeni, da morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni. Poleg postavitve ciljev naj bi ta sestanek imel tudi motivacijsko vlogo: klienta in njegovega nadrejenega spodbuja k aktivni udeležbi, odprti in neposredni komunikaciji ter podajanju konstruktivnega povratnega odziva glede napredka.

7.3 Faza izvedbe

7.3.1 Ocenjevanje in povratna informacija

Ocenjevanje je ena najpomembnejših faz coachinga, saj coachu in klientu omogoča, da pridobita dragocene informacije, na katerih temelji nadaljnje oblikovanje coaching načrta. Ključno je, da coach v kratkem času pridobi vpogled v trenutno delovanje klienta in njegovo raven učinkovitosti, da bi lahko zaznal razkorak med obstoječim stanjem in želeno prihodnostjo. Namen ocenjevanja je ugotoviti, katere vidike svojega vedenja ali razmišljanja mora klient izboljšati, da bo lahko povečal svoj prispevek k delovanju organizacije.

Odgovornosti klienta v fazi ocenjevanja:

- Klient naj zavzame odprto in radovedno držo do pridobljenih informacij in povratnih odzivov, obravnava jih kot hipoteze, ki jih je treba preveriti ali ovreči.
- Pripravljen mora biti vložiti potreben čas za izvedbo ocenjevalnega postopka.
- Skupaj s coachem prepozna situacije, ki lahko vplivajo nanj osebno ali na organizacijski sistem.
- Postavlja vprašanja, aktivno sprejema povratne informacije in jih konstruktivno uporablja za nadaljnji razvoj.

Odgovornosti coacha v fazi ocenjevanja:

- Coach mora poznati širok nabor ocenjevalnih tehnik in pristopov.
- Uporablja lahko le tiste merske pripomočke, za katere je strokovno usposobljen.
- Zgradi odnos zaupanja, pri čemer mora jasno sporočiti, da bodo vsi podatki iz ocenjevanja zaupni (razen če ni dogovorjeno drugače).
- Ustvari varno in spodbudno okolje, v katerem klient prejme povratne informacije, ki ga motivirajo k nadaljnjemu delu.
- Jasno izpostavi prednosti in omejitve uporabljenih metod ocenjevanja.
- Klientu pomaga razumeti in uporabiti rezultate ocene kot izhodišče za osebni in profesionalni razvoj.

Odgovornosti drugih deležnikov (npr. nadrejenega):

- Spoštovati dogovor o zaupnosti vseh podatkov iz ocene.
- Posredovati ustrezne informacije o klientu in specifičnem organizacijskem kontekstu, v katerem coaching poteka.

Ker je coaching proces, v katerem klient prejema coachevo strokovno podporo pri premagovanju izzivov in osebnostnem razvoju, mora ocenjevanje zajeti tiste klientove veščine in značilnosti, ki so ključne za njegov profesionalni napredek. Poleg trenutne ravni uspešnosti pri delu coach pogosto ocenjuje klientove komunikacijske kompetence, vodstvene sposobnosti, spretnosti vodenja timov, delegiranja nalog, strateškega in operativnega planiranja, odločanja in upravljanja s časom ter druge vidike. Zelo pomembno je, da coach v ocenjevanje vključi tudi analizo tima in širšega organizacijskega okolja, v katerem klient deluje. Z razumevanjem teh dinamik lahko klient in coach bolje prepoznata, katere spremembe so potrebne ter kako jih je mogoče doseči.

Poleg klientovih individualnih značilnosti ocenjevanje pogosto vključuje organizacijske spremenljivke, kot so organizacijska kultura, klima, komunikacija znotraj tima, timska dinamika, zadovoljstvo pri delu in druge. Ti sistemski dejavniki lahko nakažejo, kako deluje delovna organizacija, katere rezultate dosega ter kako verjetno bo coaching uspešen. Za ocenjevanje teh dimenzij lahko uporabimo različne metode, kot so neposredno opazovanje, vprašalniki, intervjuji in druge diagnostične tehnike.

Metode in tehnike ocenjevanja: Ocenjevanje v coachingu je mogoče razumeti kot mini raziskovalni proces, pri katerem se uporabljajo metode, poznane iz drugih psiholoških disciplin. Najprej je treba prepoznati obstoječe sekundarne podatke v organizaciji (npr. predhodne ocene uspešnosti), saj bi bilo neučinkovito ponavljati celoten proces ocenjevanja, če relevantni podatki že obstajajo.

Če pa teh podatkov ni ali niso dovolj celoviti, je treba o klientu pridobiti nove podatke. V ta namen se uporabljajo tako kvantitativne kot kvalitativne metode za ocenjevanje vodstvenega potenciala. Med osnovnimi tehnikami so:

- *Intervju* je v praksi pogosto polstrukturiran in temelji na vnaprej pripravljenem protokolu, ki ga coach izvede osebno ali prek spletnih komunikacijskih orodij. Lahko vključuje neposredne izjave klienta, njegovih nadrejenih, sodelavcev ali drugih ključnih oseb v

organizaciji, ki klienta dobro poznajo. Rezultate intervjujev analiziramo ločeno in jih nato pregledamo skupaj s klientom – pogosto ob sočasni obravnavi rezultatov iz drugih virov. Včasih se uporabljajo tudi strukturirani intervjuji ali celo standardizirani vprašalniki, zlasti kadar želimo pridobiti kvantitativne podatke, kot sta stopnja zadovoljstva in ocena delovne uspešnosti. Med izvajanjem intervjuja coach opazuje tudi lastne in klientove odzive – kako udobno se počutita, ali med njima nastaja zaveznitvo (coach–klient odnos), ali klient kaže motivacijo za sodelovanje in kako komunicira. Vse te informacije omogočajo pomemben vpogled v klientov način delovanja in njegove osebnostne značilnosti.

- *360-stopinjsko ocenjevanje*: ocenjevanje v procesu coachinga pogosto vključuje zbiranje podatkov od oseb, ki sodelujejo s klientom. Da bi bila ocena zanesljiva, je priporočljivo vključiti več oseb iz organizacije – do 12 udeležencev –, med njimi neposredne sodelavce, klientove nadrejene, kolege in druge, ki jih klient prepozna kot relevantne glede na svojo težavo. Klient sestavi seznam ocenjevalcev iz kategorij: neposredni sodelavci, kolegi enake ravni, prejšnji in sedanji nadrejeni ter stranke. Večina orodij za 360-stopinjsko ocenjevanje je dostopna elektronsko. Če takšna podpora obstaja, klient pošlje seznam coachu, ta pa nato ocenjevalcem posreduje povezavo in geslo za dostop do vprašalnika prek spletnega portala.

Za objektivizacijo ocene je priporočljivo, da ocenjujemo kompetence, ki so definirane čim bolj jasno in natančno. Takšni vedenjski opisi omogočajo bolj nepristransko zaznavanje ocenjevalcev. Npr., za dimenzijo psihološke prožnosti bi se postavka lahko glasila: »Na neuspehe in kritiko reagira konstruktivno in optimistično.«

Prednost 360-stopinjskega ocenjevanja je v tem, da omogoča bolj uravnotežen povratni odziv v primerjavi z oceno zgolj enega vodje, četudi si ta prizadeva biti objektiven. Sistematično strukturirana 360-stopinjska ocena lahko odkrije perspektive,

ki bi bile sicer spregledane, in pogosto razkrije tudi neprijetne ugotovitve, ki jih intervjuji s klientom ne bi razkrili. A tudi ta metoda ima slabosti. Ocenjevalci so lahko pristranski, če menijo, da bi lahko povratne informacije negativno vplivale na klientovo kariero, kar poveča možnost socialno zaželenih odgovorov. Ta tveganja je mogoče ublažiti, če so sodelujoči seznanjeni s tem, da se rezultati uporabljajo izključno v razvojne namene.

Če organizacija uporablja lasten 360-stopinjski vprašalnik, se mora coach dobro seznaniti z njegovimi značilnostmi, da razume, kaj določene dimenzije merijo in kako so povezane z organizacijsko kulturo. Vendar pa ta način zbiranja podatkov zahteva čas številnih zaposlenih (najmanj 6–7, pogosto tudi do 12), kar lahko pomeni dodatno obremenitev – še posebej če je v coachingu več klientov iz iste organizacije in pride do prekrievanja ocenjevalcev.

- *Opazovanje in samoopazovanje*: opazovanje klienta v interakciji z drugimi je dragocen vir podatkov. Izkušen coach zna opazovati in razumeti klientove vedenjske vzorce. Opazuje ga lahko med intervjuji, telefonskimi klici, predstavitvami itd. Tako coach pridobi vpogled v vpliv posameznih članov skupine na vedenje klienta in vloge, ki jih ta prevzema – bodisi konstantno bodisi občasno.

Opazovanje je lahko nestrukturirano, kar pomeni, da dopušča pojav različnih podatkov in vzorcev, ali strukturirano, kar vključuje beleženje pogostosti točno določenih vedenj. Lahko se izvaja v obliki individualnega opazovanja (ena na ena) ali v skupinskem kontekstu, z višjim managementom, sodelavci in drugimi ključnimi deležniki.

- *Psihološki testi in vprašalniki*: Obstaja veliko psiholoških testov in vprašalnikov, ki jih coachi uporabljajo za razumevanje kompatibilnosti, preferenc in potencialov vodje, s ciljem povečanja njegove učinkovitosti (tabela 4). Med najpogostejše uporabljene so testi osebnosti, vprašalniki motivacijskih dejavnikov,

vodstvenih kompetenc in vrednot, pa tudi orodja za merjenje čustvene inteligentnosti in odzivnosti na stres.

Tako kot na drugih področjih uporabe psihologije v organizacijah (npr. v kadrovske službi) je tudi v coachingu mogoče uporabljati različne vrste psiholoških testov in vprašalnikov. Nekateri so izključno psihološki, kot so testi osebnosti in kognitivnih sposobnosti, medtem ko lahko druge uporabljajo tudi coachi brez psihološke izobrazbe – denimo Belbinov test timskih vlog. Sledi kratek pregled vrst testov, ki se uporabljajo v coachingu.

Testi osebnosti: Poleg splošno uveljavljenih in razširjenih testov osebnosti, kot sta Eisenckov osebnostni vprašalnik in Freiburški osebnostni vprašalnik, se v coachingu pogosto uporabljajo tudi specializirani testi, zasnovani za merjenje specifičnih vedenjskih značilnosti. Ti testi ocenjujejo sloge vodenja, timske vloge, prodajno usmerjenost ter čustveno inteligentnost. Več o njih piše Passmore (2008), ki jih podrobneje klasificira v različnih coaching kontekstih.

Testi kognitivnih sposobnosti merijo kognitivne sposobnosti, kot so numerična, verbalna in prostorska. V kontekstu organizacijskega coachinga omogočajo vpogled v to, v kolikšni meri je klientova delovna uspešnost povezana z njegovimi sposobnostmi učenja, odločanja in reševanja zapletenih situacij. Čeprav se ti testi v coachingu uporabljajo redkeje, ostajajo eden najboljših napovednikov delovne učinkovitosti (Hunter in Hunter, 1984; Schmidt in Hunter, 1998).

Vprašalniki motivacije in vrednot: Večina vprašalnikov, ki merijo motivacijske potrebe in vrednote, se osredotoča na eno ali več naslednjih področij: vir motivacije, želeni način nagrajevanja za uspešno delo in pripadnost podjetju, slog vodenja in vrsta delovnega okolja, ki si ga posameznik želi. Ti vprašalniki so še posebej uporabni, kadar je klient nezadovoljen s svojo trenutno vlogo in okoljem ali pa se odloča med več kariernimi možnostmi. V takih primerih nam pomagajo oceniti, v kolikšni meri posamezne alternative ustrezajo njegovim osebnim vrednotam in potrebam.

Tabela 4. Pregled nekaterih psiholoških testov in vprašalnikov za uporabo v coachingu (odrasli)

Področje merjenja	Naziv vprašalnika oz. testa	Kaj meri – glavne dimenzije	Tipična uporaba v coachingu	Primer uporabe v Sloveniji	Zahtevana usposobljenost
Splošna inteligentnost	Wechslerjeva lestvica inteligentnosti za odrasle	Verbalno razumevanje, zaznavno sklepanje, delovni spomin, hitrost obdelave	Razumevanje kognitivnih moči/omejitev za prilagoditev učenja in ciljev	Uporablja se v psihodiagnostiki odraslih	Licenciran psiholog
Splošna inteligentnost	Ravenove progresivne matrice	Neverbalno sklepanje, fluidna inteligentnost	Brezjezikovna ocena analitičnega mišljenja	Pogosta izbira pri kadrovskih selekcijah	Licenciran psiholog/HR specialist
Specifične sposobnosti	Test pozornosti d2	Selektivna pozornost, hitrost in natančnost	Upravljanje obremenitev, fokus, ergonomija dela	Široko uporabljen v HR-praksah	Psiholog ali HR strokovnjak
Specifične sposobnosti	Test računskih sposobnosti	Numerično sklepanje/računska spretnost	Analitične naloge, finance/operativa	Uporaba v izbirnih postopkih za delovna mesta	Psiholog ali HR strokovnjak
Specifične sposobnosti	Test besedišča (tujke)	Verbalno razumevanje/besedišče	Pisno/ustno izražanje, komunikacija	Koristno pri oceni komunikacijskih zmožnosti	Psiholog ali HR strokovnjak
Specifične sposobnosti	Test mehanskih odnosov	Mehanično sklepanje	Tehnične vloge, inženiring	Uporaba v tehnično usmerjenih panogah	Psiholog ali HR strokovnjak
Ustvarjalnost	Torranceov test ustvarjalnega mišljenja/Kratek test ustvarjalnega mišljenja	Divergentno mišljenje: fluentnost, fleksibilnost, izvirnost	Generiranje idej, inoviranje	Uporaba v inovacijskih delavnicah	Psiholog ali coach

<i>Področje merjenja</i>	<i>Naziv vprašalnika oz. testa</i>	<i>Kaj meri – glavne dimenzije</i>	<i>Tipična uporaba v coachingu</i>	<i>Primer uporabe v Sloveniji</i>	<i>Zahtevana usposobljenost</i>
Osebnost (delovno okolje)	Vprašalnik poslovne osebnosti	Delovno-relevantne osebnostne značilnosti (zavzetost, disciplina, socialne kompetence)	Karierno svetovanje, razvoj kompetenc	Redno uporabljen v kadrovski praksi	Psiholog ali HR strokovnjak
Osebnost (splošno)	Freiburški osebnostni vprašalnik	Čustvena stabilnost, ekstrovertnost, socialna orientacija ipd.	Samorazvoj, vpogled v vedenjske sloge	Uporabljen pri kariernem coachingu	Psiholog
Osebnost (modeli)	Eysenckov osebnostni vprašalnik	Psihoticizem, ekstrovertnost, nevroticizem, lestvica lažnivosti	Slog vedenja, obvladovanje pritiska	Vključen v osebne baterije v Sloveniji	Psiholog
Impulzivnost	Vprašalnik impulzivnosti, tveganja in empatije	Impulzivnost, tveganje, empatija	Samoregulacija, odločitveno vedenje	Uporabljen pri delavnicah samoregulacije	Psiholog ali coach
Emocionalno funkcioniranje	Profil indeks emocij	Emocionalni profili (prilagodljivost, samonadzor ipd.)	Čustvena pismenost, treningi razvoja čustvene inteligentnosti	Pogosto uporabljen pri čustvenem coachingu	Psiholog ali coach
Interesi	Hollandova tipologija interesov	RIASEC interesna področja	Karierna usmeritev, ujemanje vlog	Na voljo pri kariernem svetovanju	Psiholog, karierni svetovalec
Interesi	Baterija interesov	Poklicni interesi (lokalne lestvice)	Karierni prehodi, sprememba področja	Uporabljen pri izbiri poklicnih poti	Psiholog, karierni svetovalec

<i>Področje merjenja</i>	<i>Naziv vprašalnika oz. testa</i>	<i>Kaj meri – glavne dimenzije</i>	<i>Tipična uporaba v coachingu</i>	<i>Primer uporabe v Sloveniji</i>	<i>Zahtevana usposobljenost</i>
Vrednote	Lestvica osebnih vrednot	Osebnostne vrednote	Usklajevanje ciljev z vrednotami	Pogosto uporabljen v HR za vrednote	Psiholog ali coach
Stres	Lestvice za oceno stresa	Subjektivna obremenitev/stresorji	Preprečevanje izgorelosti, dobiti	Uporabljen v programih proti izgorelosti	Psiholog ali coach
Spoprijemanje	Vprašalnik strategij spoprijemanja (odrasli)	Strategije spoprijemanja (problemsko/čustveno/izogibajoče)	Coaching odpornost, upravljanje s stresom	Uporabljen v programih upravljanja s stresom	Psiholog ali coach
Medosebni odnosi	Lestvice za medosebne odnose	Kakovost odnosov, konflikti, bližina	Komunikacija, voditeljske veščine	Pogosta raba pri timskem coachingu	Psiholog ali coach
Digitalne navade	Vprašalniki za internetno/gamersko zasvojenost	Internet/gaming zasvojenost (presejalno)	Higiena dela z zasloni, ravnotežje	Uporabljen v preventivnih programih	Psiholog, preventivni programi
Klinični presejalni	Inventar osebnosti za odrasle	Širok spekter psihopatoloških dimenzij	Diferencialna diagnostika pred coachingom *	Uporabljen predvsem v kliničnem presejanju	Psiholog (klinična raba)
Tvegana vedenja	Južni oxfordski vprašalnik o hazardiranju	Presejanje patološkega hazardiranja	Ocena tveganj pred ciljnimi deli	Presejalna uporaba v preventivi	Psiholog, preventivni programi

K psihološkemu testiranju lahko pristopamo na dva načina:

- *Profiliranje* – osredotoča se na merjenje pomembnih osebnostnih lastnosti, ki jih lahko primerjamo z normativno skupino ali širšo populacijo. Ta pristop pomaga razumeti, zakaj klient razmišlja ali se vede na določen način.
- *Kriterijsko usmerjen pristop* – poleg osebnostnih lastnosti upoštevamo tudi kontekst, torej kako te značilnosti sovpadajo z naravo dela ali organizacijsko kulturo. Takšen pristop je uporaben za ocenjevanje potenciala za karierni napredek ali za prepoznavanje razvojnih potreb.

Koristi psihološkega testiranja so:

- Testiranje coachu ponuja osnovo za oblikovanje razvojnega načrta ter pristopa k delu s klientom.
- Omogoča napovedovanje uspešnosti pri delu ali usposabljanju, saj so testi kognitivnih sposobnosti dokazano dobri napovedniki delovne uspešnosti in dosežkov.
- Testi osebnosti lahko napovejo delovno uspešnost pri tistih vedenjskih značilnostih, ki so pomembne za določen poklic (npr. pogajalske spretnosti pri prodaji).
- Petfaktorski model osebnosti (t. i. Big Five) je uporaben za napovedovanje uspešnosti na številnih delovnih mestih: vestnost in nevroticizem sta pomembna v skoraj vseh poklicih, odprtost za izkušnje je povezana z uspešnostjo na izobraževanjih, ekstrovertnost se povezuje z boljšim timskim sodelovanjem itd.

Povratna informacija: Po zaključeni fazi ocenjevanja in zbiranju podatkov sledi faza povratne informacije, v kateri klient prejme strukturiran vpogled v vse, kar je bilo v oceni zajeto. Povratna informacija velja za eno najmočnejših orodij, s katerimi lahko coach spodbuja in sproži spremembo pri klientu. Zaradi njene potencialne intenzivnosti mora biti posredovana previdno, v duhu konstruktivne komunikacije, ob spoštovanju že prej dogovorjene zaupnosti.

Posredovanju povratne informacije je priporočljivo nameniti celotno coaching srečanje, ki običajno traja med 60 in 90 minutami, odvisno od količine informacij in potrebnega časa za razpravo. Njena učinkovitost je odvisna od tega, kako je podana. Na njeno uspešnost lahko vplivajo naslednji dejavniki:

- osebnost klienta in njegova pripravljenost sprejeti povratno informacijo,
- način predstavitve rezultatov,
- coacheva spretnost pri posredovanju ugotovitev,
- ravnotežje med pozitivnimi in negativnimi vidiki v oceni.

Priprava in posredovanje povratne informacije potekata v treh korakih:

1. Priprava povratne informacije vključuje strukturiranje podatkov, zbranih v prejšnji fazi. Glede na uporabljene metode so ti podatki lahko kvalitativni ali kvantitativni. Pri kvalitativnih podatkih običajno:

- povzamemo odgovore na vsa vprašanja,
- prepoznamo ključne teme,
- teme organiziramo v smiselne sklope.

Včasih upoštevamo tudi frekvenco pojavljanja odgovorov; redke izjave lahko izločimo kot izjemne in jih obravnavamo z večjo previdnostjo. Če npr. samo eden izmed več virov v 360-stopinjski oceni navede, da je klient impulziven, brez potrditve iz drugih virov, gre morda za pristransko mnenje. Kvantitativne podatke obdelamo z uporabo standardnih deskriptivnih statističnih analiz (aritmetična sredina, standardni odklon ipd.) in jih predstavimo tudi grafično.

2. Ustno posredovanje povratne informacije:

- poteka v okviru rednega coaching srečanja,
- coach ponovno poudari zaupnost vsebin,
- se izogne razkrivanju virov informacij, četudi jih pozna,

- klienta spodbuja, da vse ugotovitve – pozitivne in negativne – vidi kot razvojne priložnosti,
 - področja obravnavamo eno po eno: najprej pozitivni vidiki, nato kritični,
 - klient se aktivno vključuje v razpravo in se odziva,
 - coach pojasni pomen rezultatov in pomaga pri interpretaciji,
 - nikoli ne sodi, kritizira ali omalovažuje klienta.
3. **Pisna povratna informacija** povzema rezultate iz vseh uporabljenih virov informacij ter jih predstavi na strukturiran in pregleden način. Da bi bila razumljivost čim večja, vključuje tudi grafične prikaze, ki omogočajo hitrejšo in jasnejšo razumevanje ključnih ugotovitev.

7.3.2 Postavljanje specifičnih ciljev

Ta faza ima trojno funkcijo:

- določa, kaj natančno želi klient doseči in v kakšnem časovnem okviru,
- krepi klientovo zavezanost coachingu,
- postavlja temelje poznejše evalvacije učinkovitosti procesa.

Postopek določanja ciljev:

- coach in klient skupaj ponovno pregledata povratno informacijo in opredelita ključna razvojna področja,
- klient pod coachevim mentorstvom izbere ciljne vsebine, pri čemer upošteva:
 - osebno pomembnost cilja,
 - sekundarni vpliv cilja na druga področja razvoja,
 - verjetnost uresničitve cilja v konkretnih organizacijskih okoliščinah,

- cilje definiramo po modelu SMART (specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni, časovno opredeljeni),
- (opcijsko): cilje predstavimo tudi klientovemu nadrejenemu in jih zapišemo,
- zapisani cilji tako predstavljajo t. i. »coaching pogodbo« med klientom, coachem in (po potrebi) tudi nadrejenim.

Pri postavljanju ciljev se pogosto pojavljajo napake, ne glede na to, ali gre za začetnike ali izkušene coache. Določene napačne strategije sta zbrala Dryden in Neenan (2002). Med najpogostejšimi so: opredelitev ciljev, ki so zunaj klientovega nadzora (npr. »Želim, da mi nadrejeni ne daje več nalog tik pred rokom«), cilji, pri katerih gre v resnici le za trenutno izogibanje problemu (npr. »Želim postati bolj asertiven, da mi ne bo treba več nastopati pred upravo«), negativno formulirani cilji (npr. »Nočem biti več tako apatičen«), nerealni, perfekcionistično zasnovani cilji (npr. »V vseh situacijah hočem biti osupljiv!«), cilji, ki izražajo čustveno odtujenost (npr. »Hočem, da me javni nastopi sploh ne vznemirjajo več«), cilji, ki so preveč splošni in nedoločeni (npr. »Hočem biti bolj zadovoljen«), ali cilji, ki niso v skladu z etičnimi standardi klienta ali coacha (npr. »Želim se naučiti, kako lažje manipulirati s podrejenimi«).

7.3.3 Struktura coaching seanse

Struktura coaching srečanja se oblikuje prek korakov, ki so lahko bolj ali manj natančno določeni vnaprej. Kako bo ta struktura videti, je v veliki meri odvisno od teoretičnega modela, ki ga coach uporablja. Npr., coachi, ki sledijo Johnu Whitmoru in modelu GROW, srečanja vodijo v skladu z njegovimi štirimi fazami: določanje cilja (angl. *goal*), pregled trenutne situacije (angl. *reality*), iskanje možnosti (angl. *options*) in krepitev volje za akcijo (angl. *will*).

V kognitivno-vedenjski terapiji oz. v racionalno-čustvenem vedenjskem pristopu, ki ga je povzel Kirby (1993), pa coaching srečanje poteka v petih korakih (slika 5):

1. **Skupna opredelitev problema** – Coach in klient definirata težavo ter prepoznata sprožilec (A) in čustvene/vedenjske posledice (C). Proces je lahko preprost ali zelo kompleksen, odvisno od okoliščin.
2. **Ocena nekonstruktivnih prepričanj (B)** – Tu gre za razjasnjevanje iracionalnih in izkrivljenih misli. Včasih so ta prepričanja nezavedna, kar zahteva dodatno delo. Uporabljamo lahko tehniko snemanja notranjega dialoga v stresnih situacijah.
3. **Oporekanje prepričanjem (D)** – V tem koraku coach z uporabo kognitivnih, vedenjskih in imaginativnih tehnik klientu pomaga oblikovati bolj funkcionalna prepričanja. Ključno je, da nova prepričanja niso le formulirana, temveč tudi utrjena.
4. **Samonadzor in samopreverjanje** – Klient začne sam preverjati in izzivati lastna prepričanja, s čimer se uresničuje cilj REBC pristopa: da klient postane sam svoj coach.
5. **Evalvacija** – Zaključno vrednotenje učinkovitosti procesa, ki je del vsakega coaching ali terapevtskega modela.

Srečanja lahko grafično predstavimo kot zaporedje korakov. Na prvem srečanju še ni poročila o napredku, saj se proces šele začne. Zato se začne s kratkim pregledom, kaj se je zgodilo od zadnjega srečanja. Ta del naj bo kratek in jedrnat. Sledi preverjanje domače naloge. Če je klient ni opravil, je ključno raziskati razloge – pogosto gre za odpor. Če odpor prezremo, klientu pošljemo signal, da domača naloga ni pomembna, kar spodbuja proces.

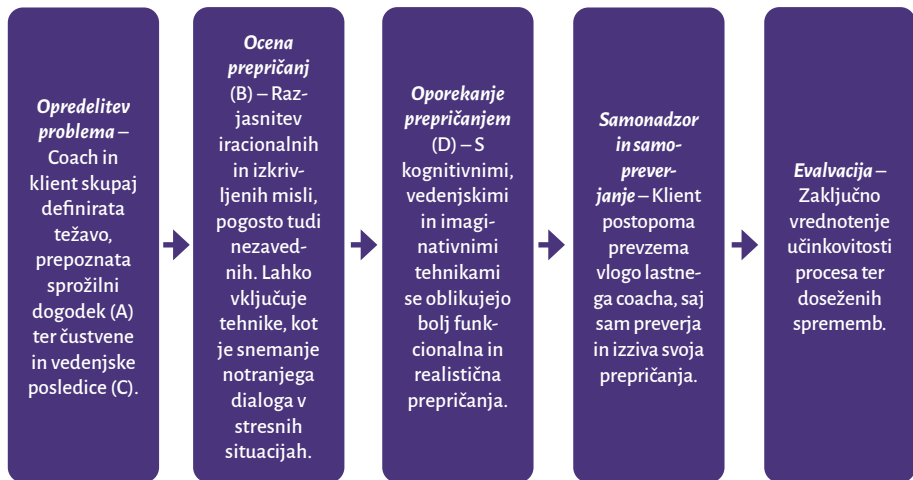
Sledijo trije ključni koraki seanse (slika 6):

- postavljanje cilja srečanja,
- formulacija ABCG modela (dogodek, prepričanje, posledica, cilj),
- izvajanje intervencij.

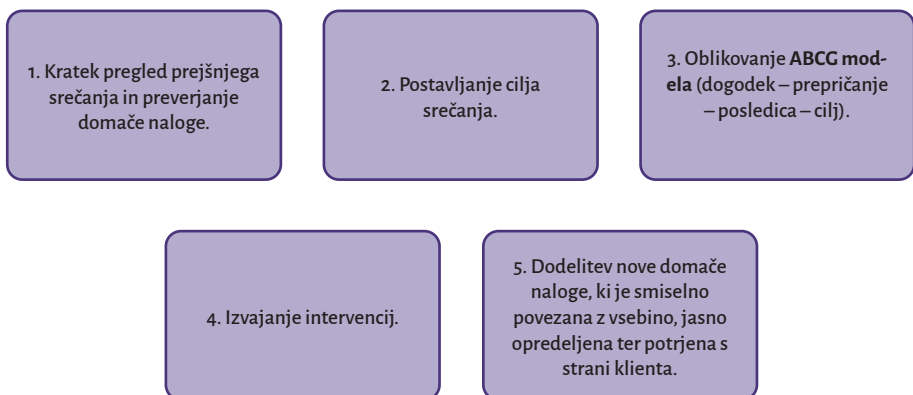
Po intervencijah dodelimo novo domačo nalogo, ki naj bo:

- smiselno povezana z vsebino srečanja,
- jasno opredeljena,
- sprejeta in potrjena s strani klienta.

Ta naloga postane most med srečanji in ključen del klientovega razvoja.



Slika 5. Linearni potek coaching procesa po racionalno-čustvenem vedenjskem pristopu (Kirby, 1993)



Slika 6. Potek posameznega srečanja (vzporedno s koraki)

7.3.4 Tehnika postavljanja vprašanj v procesu coachinga

Učinkovitost postavljanja vprašanj v coachingu je tesno povezana s fazo coaching procesa, saj ima vsaka faza svoje cilje in zahteva drugačen način usmerjanja klienta. Ključna coacheva spretnost je, da zna prilagoditi vrsto vprašanj glede na to, kje je klient v procesu.

1. *Začetna faza* (vzpostavljanje odnosa in raziskovanje situacije). V tej fazi so najučinkovitejša odprta, raziskovalna in nevtralna vprašanja, ki pomagajo razumeti kontekst in zgraditi zaupanje. Cilj ni reševanje problema, temveč razumevanje. Primeri:

- »Kaj vas je pripeljalo v ta coaching proces?«
- »Kako bi opisali trenutno situacijo?«
- »Kaj je za vas pri tej temi najpomembnejše?«

Takšna vprašanja klientu omogočajo, da strukturira svoje misli in se počuti slišane, hkrati pa coachu dajejo vpogled v širši kontekst.

2. *Faza opredelitve ciljev*. Tu so ključna usmerjena, konkretizirajoča vprašanja, ki pomagajo oblikovati jasne in merljive cilje. Primeri:

- »Kaj želite doseči s tem coachingom?«
- »Kako boste vedeli, da ste cilj dosegli?«
- »Kaj bi bil za vas dober rezultat tega procesa?«

V tej fazi vprašanja pomagajo preiti od splošnih želja k specifičnim ciljem, ki usmerjajo nadaljnje delo.

3. *Raziskovalna faza* (razumevanje ovir in virov). Najučinkovitejša so reflektivna in poglobljajoča vprašanja, ki klientu pomagajo ozavestiti vzorce mišljenja, čustva in vedenja. Primeri:

- »Kaj vas pri tem ovira?«
- »Kako običajno reagirate v takšnih situacijah?«
- »Kaj vam to pove o vaših prepričanjih ali pričakovanjih?«

Ta vprašanja odpirajo prostor za globlje uvide in pogosto razkrijejo skrite vzroke ali omejujoča prepričanja.

4. *Faza iskanja rešitev in možnosti.* V ospredju so ustvarjalna in prihodnostno usmerjena vprašanja, ki širijo perspektivo in spodbujajo generiranje alternativ. Primeri:

- »Katere možnosti imate na voljo?«
- »Kaj bi naredili, če ne bi bilo nobenih omejitev?«
- »Katera od teh možnosti vam najbolj ustreza in zakaj?«

Cilj teh vprašanj je povečati občutek izbire in spodbuditi aktivno iskanje rešitev.

5. *Akcijska faza* (načrtovanje in zaveza). Tu so ključna akcijsko usmerjena vprašanja, ki krepijo odgovornost ter vodijo h konkretnim korakom. Primeri:

- »Kakšen bo vaš prvi naslednji korak?«
- »Kdaj boste to naredili?«
- »Kaj vam lahko pomaga, da boste vztrajali?«

Ta vprašanja pomagajo premostiti vrzel med razmislekom in dejanskim vedenjem.

6. *Zaključna faza* (refleksija in učenje). Najučinkovitejša so evalvacijska in integrativna vprašanja, ki utrjujejo učenje in prenos v prihodnost. Primeri:

- »Kaj ste se naučili iz tega procesa?«
- »Kaj boste v prihodnje naredili drugače?«
- »Kaj je bil za vas najpomembnejši uvid?«

S tem klient ozavešči napredek in krepi dolgoročno spremembo.

Različne vrste vprašanj torej niso le tehnika, temveč strateško orodje, s katerim coach vodi proces – od razumevanja, prek uvida do konkretne spremembe.

7.4 Ovrednotenje učinkov coachinga in zaključek sodelovanja

Zaključna faza coaching procesa nastopi, ko so bila izvedena vsa predvidena srečanja in ko je čas preveriti, kakšen napredek je bil dosežen. Čeprav bi bilo logično pričakovati, da se proces zaključi takoj, ko so cilji uresničeni, praksa kaže, da to vedno ne poteka samodejno. Prav zato je ključno, da učinke sistematično ovrednotimo ter da se sodelovanje s klientom formalno in jasno zaključi.

7.4.1 Ovrednotenje učinkov coaching intervencij

Evalvacija učinkov coachinga prinaša koristi tako klientu kot coaching stroki. Klientu omogoča, da reflektira svoj napredek in ugotovi, ali je v procesu dosegel spremembe, zaradi katerih se je sploh odločil za sodelovanje s coachem. To je še posebej pomembno za osebe na vodstvenih položajih, ki so vajene, da se vsaka poraba časa in sredstev preverja skozi prizmo učinkovitosti. Coaching kot stroka pa s pomočjo evalvacije pridobiva empirično utemeljitev svoje učinkovitosti, kar je ključni korak v prizadevanjih za enakopraven status z drugimi svetovalnimi in razvojno usmerjenimi poklici.

Najpogosteje uporabljena metoda je evalvacija na podlagi postavljenih ciljev. Coach in klient skupaj preverita, ali so bili cilji, opredeljeni na začetku procesa, uresničeni in v kolikšni meri. Metoda je preprosta in pregledna, kar jo naredi zelo dostopno in sprejemljivo za delodajalca. Njena glavna slabost pa je v tem, da so nekateri cilji težko natančno opredeljivi, še posebej ko gre za razvoj mehkih veščin, kot je konstruktivno podajanje povratnih informacij. Zaradi težavnosti kvantifikacije je merjenje napredka včasih preveč subjektivno.

Druga metoda, test-retest, vključuje uporabo enakih merilnih instrumentov ob začetku in zaključku procesa, kot so intervjuji, ocenjevalne lestvice in psihološki vprašalniki. Tako lahko zabeležimo napredek, ki ga je klient dosegel v času sodelovanja. Dodatno lahko evalvacijo izvedemo tudi z zamikom, denimo tri do šest mesecev po zaključku coachinga, da preverimo trajnost učinkov. Prednost te metode je možnost neposredne

primerjave, slabost pa, da lahko postane organizacijsko in metodološko zahtevna. Pogosto je namreč težko že vnaprej določiti, katere razvojno usmerjene teme bodo v središču procesa, zato je treba včasih oblikovati prilagojene vprašalnike. Poleg tega brez kontrolne skupine razlik v vedenju ni vedno mogoče z gotovostjo pripisati izključno coaching intervenciji, saj obstajajo tudi drugi vplivi, kot so spontan razvoj in zunanji dejavniki (glej tudi Smither, 2011).

7.4.2 Zaključevanje sodelovanja in poročanje

Sodelovanje med coachem in klientom se lahko zaključi na tri načine: kot načrtovani konec po doseženih ciljih, kot posledica izteka pogodbe ali kot predčasna prekinitev, ki lahko izhaja s katerekoli strani.

Najoptimalnejša oblika zaključka je načrtovani zaključek, kjer so cilji doseženi ter se s tem strinjajo coach, klient in njegov nadrejeni. V takem primeru pripravimo dokument, v katerem povzamemo dosežke, priporočila za nadaljnji razvoj in druge relevantne ugotovitve. Klientu omogočimo nadaljnji stik po potrebi, pogosto pa je priporočljivo nekajmesečno spremljanje po zaključku sodelovanja, z namenom podpore in stabilizacije sprememb.

Druga možnost je iztek pogodbe, ki sam po sebi ni nujno težava, če so cilji v vmesnem času doseženi. Če pa cilji še niso realizirani, naj coach pravočasno prične pogovor o morebitnem podaljšanju sodelovanja. Tudi to lahko klienta dodatno motivira, da pospeši svoj angažma in z več zavzetosti pristopi k ciljno usmerjenemu delu.

Tretji, najmanj zaželen scenarij je predčasna prekinitev sodelovanja. Do nje lahko pride zaradi različnih razlogov, kot so pomanjkanje motivacije pri klientu, odpor do procesa, sprememba delovnega mesta in klientova osebna odločitev, da zaključi sodelovanje. Coach mora v takih primerih najprej poskusiti uporabiti metode motivacijskega intervjuja, da bi klienta spodbudil k nadaljevanju. Če to ne uspe, mora o razlogih za zaključek jasno in transparentno obvestiti vse vpletene, torej klienta, njegovega nadrejenega in kadrovske službe. Smiselno je tudi, da coach

izvede zaključni pogovor s klientom z namenom, da razume razloge za odpoved sodelovanja. Takšne informacije so lahko dragocene za samo-refleksijo in izboljšanje lastne prakse.

Coach je praviloma dolžan pripraviti **poročilo o izvedenem coaching procesu**. Namen poročila je dopolniti kadrovske dokumentacije in ustvariti zapis o poteku coachinga, doseženih rezultatih in morebitnih nadaljnjih korakih za razvoj konkretnega klienta. Poročilo služi kot formalni povzetek dela in hkrati kot razvojno orodje, ki omogoča nadaljnje načrtovanje.

Standardni elementi poročila vključujejo osnovne informacije o procesu – kdaj in kje je potekal coaching, kdo je bil klient, koliko srečan je bilo izvedenih in s kakšno pogostostjo. Sledita pregled ciljev, ki so bili dogovorjeni na začetku procesa, ter ocena, v kolikšni meri so bili ti cilji doseženi. Coach mora jasno navesti, katera metodologija je bila uporabljena za oceno uspešnosti (npr. analiza SMART ciljev, test-retest pristop, povratne informacije) in na podlagi katerih podatkov je izpeljal glavne zaključke o napredku.

Pomemben del poročila je tudi coacheva ocena poteka procesa: kako ocenjuje motivacijo klienta, njegovo zavzetost, odprtost za sodelovanje in pripravljenost na spremembe. V idealnem primeru coach poda predlog nadaljnjih razvojnih aktivnosti – bodisi v obliki priporočil za dodatne coaching seanse, vključitev v druge razvojne programe ali konkretne ukrepe, ki jih lahko sprejme nadrejeni ali HR služba.

Ključno je, da pri pisanju poročila spoštujemo načelo zaupnosti. To pomeni, da mora coach pred posredovanjem poročila tretjim osebam (npr. naročniku – podjetju) osnutek poročila najprej deliti s klientom in pridobiti njegovo soglasje za vsebino. Klient ima pravico zahtevati izključitev ali prilagoditev določenih delov, še posebej če bi lahko razkritje teh informacij škodilo njegovemu položaju ali zasebnosti. Šele po medsebojnem usklajevanju coach dokončno potrdi besedilo in ga pošlje naročniku.

Osnovne informacije o procesu

Coaching proces je potekal v Ljubljani med marcem in junijem 2026. Klient je bil vodja oddelka za marketing, moški, star 38 let. V okviru procesa je bilo izvedenih šest srečanj v tedenskih intervalih, vsako v trajanju 90 minut.

Cilji in dosežki

Na uvodnem srečanju so bili dogovorjeni naslednji cilji: izboljšanje delegiranja nalog, povečanje učinkovitosti pri vodenju skupine ter razvoj sposobnosti postavljanja jasnih prioritet. Cilji so bili oblikovani po načelu SMART. Ob zaključku procesa se je pokazalo, da je klient v pomembni meri napredoval pri prepoznavanju nalog, ki jih lahko učinkovito delegira, in pri jasnejšem sporočanju pričakovanih do sodelavcev. Še vedno pa ostajajo priložnosti za razvoj pri vzpostavljanju sistematičnega nadzora nad delegiranimi nalogami. Uspešnost je bila ocenjena na podlagi klientovih povratnih informacij, dveh test-retest vprašalnikov o vodenju ter sprotne evalvacije doseženih ciljev.

Ocena poteka procesa

Klient je v celotnem procesu kazal visoko stopnjo motivacije in pripravljenosti za sodelovanje. Na začetku se je pokazala določena zadržanost pri razkrivanju osebnih stališč, kar se je z vzpostavljanjem zaupanja postopoma zmanjšalo. Posebno zavzet je bil pri praktičnih vajah delegiranja, ki jih je nato prenašal v svoj delovni kontekst. Vztrajnost pri izvedbi domačih nalog je bila dobra, čeprav je pri dveh nalogah poročal o težavah, povezanih s časovnimi obremenitvami.

Priporočila za nadaljnji razvoj

Predlagam nadaljevanje coachinga v obliki treh dodatnih srečanj, usmerjenih v krepitev nadzora nad izvedenimi nalogami in v obvladovanje morebitnega odpora sodelavcev pri prevzemanju novih zadolžitev. Poleg tega priporočam vključitev klienta v interno usposabljanje o naprednih veščinah vodenja ter uvedbo rednega povratnega klica z nadrejenim, da se zagotovi spremljanje napredka.

Načelo zaupnosti

Osnutek tega poročila je bil predhodno posredovan klientu, ki se je strinjal z vsebino. V primeru nadaljnje rabe v podjetju je bilo zagotovljeno, da občutljive osebne informacije niso vključene, temveč je poudarek na razvoju vodstvenih kompetenc in doseženem napredku.

Slika 7. Primer poročila o izvedenem coaching procesu

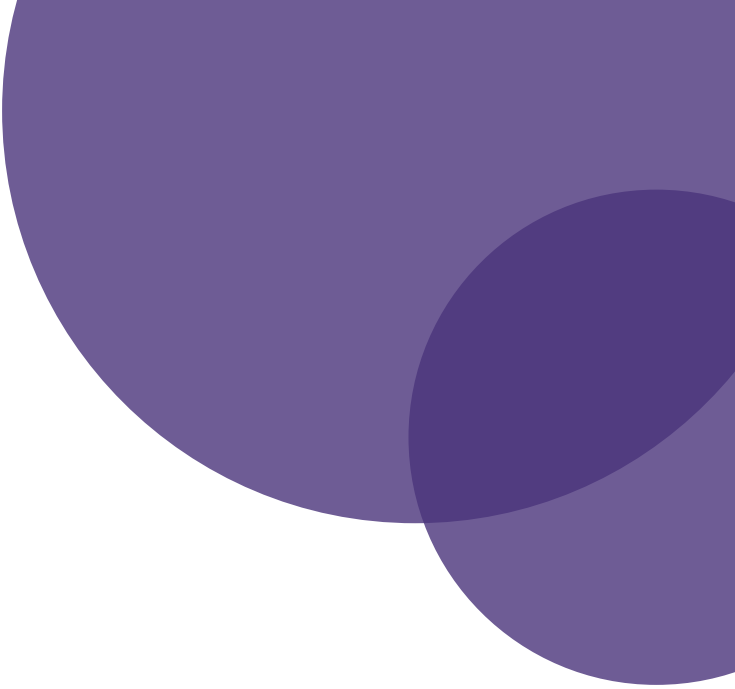
Kot vidimo iz praktičnega primera (slika 7), je pri pripravi in deljenju poročila o izvedenem coachingu ključno spoštovanje načel Splošne uredbe o varstvu podatkov (GDPR), ki velja v vseh državah članicah EU, vključno s Slovenijo. Ker poročilo pogosto vsebuje osebne in včasih tudi občutljive podatke o klientu (npr. opažanja o vedenju, motivaciji, komunikaciji, osebnih ciljih ipd.), se ti podatki štejejo za osebne podatke v smislu GDPR.

Zato ima coach dvojno odgovornost: (1) da podatke obravnava zakonito, pošteno in transparentno ter (2) da pridobi klientovo informirano privolitev za obdelavo in posredovanje teh podatkov tretjim osebam (npr. naročniku). To vključuje tudi jasne dogovore o tem, katere informacije bodo vključene v poročilo, komu bodo posredovane in za kakšen namen se bodo uporabile. Najboljša praksa je, da klient že na začetku

coaching procesa podpiše soglasje, ki natančno opredeljuje obdelavo njegovih podatkov, vključno s poročanjem.

Poleg tega mora biti coach pozoren na načelo minimizacije – v poročilo naj vključi le tiste informacije, ki so nujno potrebne za oceno in nadaljnje načrtovanje. Občutljive osebne ugotovitve, ki niso neposredno povezane s cilji coachinga ali nadaljnjim razvojem klienta, morajo ostati zaupne in se obravnavati izključno v okviru zasebnega odnosa med klientom in coachem.

V primeru posredovanja poročila organizaciji je priporočljivo, da občutljive informacije strukturiramo v ločen dokument ali prilogo, ki ni del uradnega poročila, ali o njih poročamo le ustno ob klientovem soglasju. Ključnega pomena je, da vsak korak v poročanju poteka z jasnim zave-
danjem in soglasjem klienta, s čimer zagotovimo spoštovanje njegove zasebnosti in integritete.



8

SPECIFIČNE TEME IN PRIMERI, KI NASTAJAJO V PROCESU COACHINGA

V tem poglavju so predstavljene pogoste teme, s katerimi se coachi srečujejo v okviru organizacijskih coaching intervencij. Pristop je eklektičen – teme so interpretirane s pomočjo različnih teoretičnih modelov, pri čemer dajemo prednost tistim, ki najbolj osvetljujejo konkretno problematiko. Začnemo z vpogledom v čustvene blokade, saj se pogosto izkaže, da prav te ležijo v ozadju številnih vedenjskih in funkcionalnih težav.

8.1 Čustvene blokade

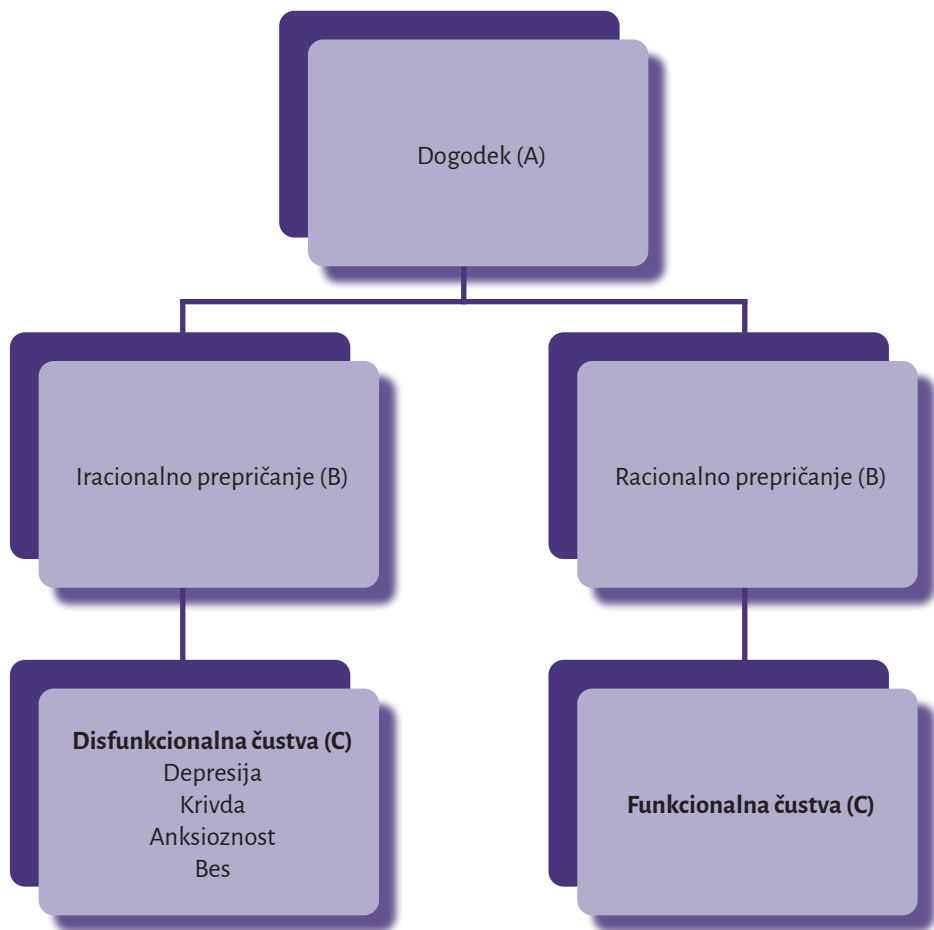
V skladu z racionalno-čustvenim-vedenjskim modelom, ki sta ga razvila Ellis in DiGiuseppe (1993), so čustva rezultat posameznikovih prepričanj o določenem sprožilnem dogodku. Čustva so lahko prijetna ali neprijetna, a pomembnejša delitev v omenjenem pristopu je tista

na funkcionalna in disfunkcionalna čustva. Funkcionalna čustva posamezniku pomagajo pri prilagajanju in doseganju dolgoročnih ciljev, medtem ko disfunkcionalna vodijo v vedenja, ki mu pri tem škodujejo ali ga zavirajo.

Tako lahko ločimo funkcionalna negativna čustva (npr. žalost, razočaranje, frustracija), ki spodbujajo konstruktivno prilagajanje, od disfunkcionalnih negativnih čustev (npr. anksioznost, depresija, krivda, bes), ki izvirajo iz iracionalnih ali pretiranih prepričanj. Disfunkcionalna čustva imajo kratkoročne »koristi«, npr. izogibanje konfliktu ali odgovornosti, a dolgoročno vodijo k nižji učinkovitosti, izgubi motivacije in pogosto k samosabotaži. Za vsako disfunkcionalno čustvo obstaja funkcionalni ekvivalent – zdrava oblika iste čustvene reakcije, ki spodbuja rast in prilagajanje.

Coach lahko pri delu s klientom uporablja različne tehnike za regulacijo čustev. Razlikujejo se glede na teorijo, ki jo uporablja, vendar se številne pojavljajo v različnih pristopih pod različnimi imeni. Pomembno je razlikovati med tehnikami, ki se uporabljajo v trenutku močnega čustvenega doživljanja, ter tehnikami, ki jih izvajamo vnaprej, kot pripravo v obdobjih čustvene umirjenosti. Primer tehnike, ki se uporablja v trenutku, ko je prisotno močno čustvo, je uporaba notranjih stavkov za soočanje s stresom v trenutku nastopa, kot npr.: *»Ni se mi treba dokazovati, samo povem, kar sem pripravil.«*, ali *»Napaka ni konec sveta – to zmorem.«* Tehnika, ki se izvaja vnaprej, lahko tudi kot preventiva, bi bila lahko redno izvajanje fizičnih vaj ali čas v naravi, ki dokazano pripomore k uravnavanju čustvenega odziva.

V naslednjih razdelkih bodo opisane konkretne čustvene blokade in ključne intervencijske strategije, ki jih lahko coachi uporabijo v organizacijskem okolju, pri čemer bo rdeča nit racionalno-čustveni-vedenjski coaching pristop.



Slika 8. Funkcionalna in disfunkcionalna čustva pri racionalno-čustvenem vedenjskem pristopu

8.1.1 Anksioznost

Anksioznost je disfunkcionalno čustvo, ki temelji na razmišljanju o prihodnosti, pri čemer so v ospredju teme potencialne nevarnosti ali grožnje (Neenan in Dryden, 2002). Ljudje pogosto precenijo nevarnost določene situacije in hkrati podcenjujejo svojo sposobnost soočanja z njo. Anksioznost se kaže na različne načine, med drugim kot intenzivna zaskrbljenost in ruminacija, hipervigilantna pozornost, težave s

koncentracijo, tresenje in tremor, pospešeno in plitko dihanje, palpitacije, potenje, vrtoglavica, valovi vročine, občutek šibkosti v nogah in drugi simptomi. Pomembno je poudariti, da anksioznost ni le neprijetna, temveč tudi eden temeljnih dejavnikov številnih samosabotirajočih vedenj, kot so odlašanje, slabo upravljanje s časom, sprejemanje slabih odločitev ter nekateri neoptimalni vodstveni slogi (npr. mikrovodenje). Zato ima delo na uravnavanju anksioznosti poleg očitnih koristi na čustveni ravni posredne učinke na širok spekter disfunkcionalnih vedenj.

A – Prihajajoči pogovor z nadrejenim

B – Kaj če se zmedem ter izpadem popolnoma neumen in nesposoben? To bi bilo popolnoma grozno! Ne bom zmogel!

C – Anksioznost, nespečnost, glavobol, mišična napetost

Slika 9. Primer ABC modela za anksioznost

Ko so ljudje anksiozni, se pogosto ujamejo v »Kaj pa če ...« razmišljanje (»Kaj če izgubim nadzor?«, »Kaj če zaradi mene izgubimo stranko?«, »Kaj če mi spodleti na predstavitvi?« itd.), kar se običajno konča z zamišljeno katastrofo (»Izgubil bom nadzor nad drugimi in ljudje se mi bodo smejali!«, »Nikoli se ne bom pobral po tem neuspehu!«). Eden od načinov podpore klientu pri soočanju s tovrstnim nekonstruktivnim razmišljanjem in zmanjševanju anksioznosti je t. i. tehnika »če – potem« (Greenberger in Padesky, 1995). Oseba lahko razmišlja na način, ki spodbuja konstruktivno reševanje problemov. Npr., na misel »Kaj če ne bom znal odgovoriti na vprašanje?« sledi odgovor: »Potem bom priznal, da ne vem. Vprašal bom publiko, ali kdo pozna odgovor, ali rekel, da bom poiskal in izvedel odgovor.« Ali pa na vprašanje »Kaj če bodo mislili, da sem neumen?«, sledi odgovor: »Potem sklepam prehitro. Tudi če kdo tako misli, se mi s tem ni treba strinjati.« Drug način soočanja z negativnim razmišljanjem »Kaj pa če ...« in s tem zmanjševanja anksioznosti je postavljanje t. i. pozitivnih vprašanj »Kaj pa če ...« (npr.: »Kaj

pa če ohranim nadzor nad sabo?«, »Kaj pa če ohranimo stranko?« itd.). Poleg uporabe kognitivnih tehnik je za premagovanje anksioznosti nujno, da se oseba sooči s svojimi strahovi – z drugimi besedami, uporabiti je treba tudi nekatere vedenjske intervencije (Neenan in Dryden, 2002). O njih smo že več povedali v poglavju 3.2.2, zato tu zgolj spomnimo, da imamo na voljo sistematsko desenzitizacijo (delo na hierarhiji strahov, od najmanj do najbolj zastrašujočega) ter tehniko preplavitve (konfrontacija z najhujšim strahom), če omenimo le najpomembnejši dve.

8.1.2 Depresivnost

A – Izguba dosedanjega položaja v organizacijski hierarhiji
 B – Nič hujšega se mi ne bi moglo zgoditi! To je grozno! Zakaj prav meni? S čim sem si to zaslužil? Nikoli več ne bom srečen in zadovoljen, vse je brezupno!
 C – Depresivnost, umik vase, izguba motivacije, nespečnost, ruminacije

Slika 10. Primer ABC modela za depresivnost

Depresivnost je čustvo, ki vključuje teme izgube (partnerja, zaposlitve, statusa, samospoštovanja ...). Negativna vsebina misli pri depresivni osebi se imenuje **kognitivna triada** in obsega: negativno doživljanje samega sebe (»Ničesar ne naredim prav.«), sveta (»Vsi so proti meni.«) ter prihodnosti (»Nikoli ne bom premagal tega stanja.«). Ta temačni pogled na svet in življenje pogosto spremljajo izguba zadovoljstva, izguba interesa, zmanjšan libido, zmanjšan apetit in motivacija, nespečnost in druge motnje spanja, ruminacije (vztrajno in ponavljajoče se premlevanje istih negativnih misli), neodločnost ter samomorilne misli.

Hauck (1973) prepoznava tri pomembne vzroke za nastanek depresivnosti:

1. **Samoobtoževanje** – pomeni vztrajno kritiziranje ali preziranje samega sebe zaradi življenjskih neuspehov (npr. »Moj zakon je propadel. Ničesar ne znam narediti prav. Popolnoma sem ne-sposoben.«). Kot del postopka izpodbijanja iracionalnih prepričanj se lahko oseba vpraša: »Če bom še naprej poniževal samega sebe – kako mi bo to pomagalo popraviti napake in izboljšati vedenje?«
2. **Samosmiljenje** – pomeni samopomilovanje zaradi slabih življenjskih okoliščin (npr. »Nisem si zaslužil izgubiti službe. Zakaj jaz? Kaj ima življenje proti meni?«). Ljudje pogosto spregledajo dejstvo, da življenje ni pravično, zaradi česar se vidijo kot izjemo od pravil in pričakujejo drugačno obravnavo – s strani drugih in s strani življenja samega.
3. **Žalost zaradi drugih** – pomeni žalost, ki jo oseba doživlja zaradi trpljenja drugih (npr. »Groza je, da toliko ljudi nima kaj jesti.«). Da bi prekinila takšen tok misli, se lahko oseba vpraša: »Ali moja bolečina in trpljenje zmanjšujeta trpljenje drugih? Ali jim moja žalost praktično pomaga?«

Na depresivnost lahko vplivamo tudi z intenziviranjem vsakodnevnih aktivnosti, ki posameznika zaposlujejo – aktivnost osebo prisili, da prekine tok depresivnih misli. Depresivni posameznik sicer težko začne z dejavnostjo in je pogosto nagnjen k opuščanju, vendar v tem primeru motivacija sledi akciji. Ko oseba naredi nekaj konkretnega, se motivacija pojavi kot podpora nadaljnjemu delovanju.

Na koncu je bistvenega pomena poudariti: klient, ki trpi za (diagnosticirano) depresijo, ni primeren za coaching. Delo na poslovnih problemih z osebo, ki ima depresijo, je lahko celo kontraproduktivno. Zato je izjemno pomembno že na začetku opraviti diferencirano diagnostično oceno in takšnega klienta napotiti na ustrezno obravnavo, ki lahko vključuje tudi zdravila in psihoterapijo (vendar je to v presoji psihiatra).

8.1.3 Jeza

Jeza je čustvo, ki se zelo pogosto pojavlja v delovnem okolju, kar je dejstvo, ki ga večina ljudi hitro prepozna. Poleg tega je jeza oz. tudi bes čustvo, s katerim je pogosto težko delati, preprosto zato, ker lahko v številnih situacijah klientu prinese kratkoročne koristi. Vzemimo za primer vodjo tima, ki v komunikaciji s sodelavci nastopa agresivno in s tem druge udeležence potisne v pasivno vlogo, zaradi česar se ti manj zavzemajo zase. V takšni (in številnih podobnih) situaciji je klienta težko motivirati, da bi delal na uravnavanju svojega besa, saj zaznava, da mu to vedenje prinaša določeno korist. Klient lahko tudi (napačno) verjame, da bi se morali spremeniti drugi, ne pa on sam, ker naj bi bili prav oni »vzrok« njegove jeze. Zato je osnovna strategija pri uravnavanju jeze motivacija klienta, da se odpove kratkoročni koristi v korist dolgoročnih ciljev. Vendar pa so ti cilji (npr. boljši odnosi s sodelavci, kar vodi k njihovemu večjemu prispevku in boljšemu timskemu uspehu) pogosto manj očitni in težje dosegljivi.

Preden si ogledamo konkretne tehnike, pogledajmo, kateri kognitivni mehanizem je v ozadju čustva besa.

A – Izostanek pričakovanega napredovanja

B – Zakaj mi, za vraga, niso dali napredovanja, saj vedo, koliko sem se trudil! Kakšna baraba!

C – Bes, razdražljivost, pasivno-agresivno vedenje, psihomotorična napetost, neosredotočenost, agresivne ruminacije

Slika 11. Primer ABC modela za jezo

Osnova jeze in besa je oblika zaznane agresije, usmerjene proti osebi, in se najpogosteje pojavi v treh situacijah (Neenan in Dryden, 2002):

1. Ko je osebi onemogočeno doseganje pomembnega cilja (npr. »Zakaj nisem napredoval, če vedo, koliko sem se trudil?!«).
2. Ko drugi kršijo osebna pravila (npr. »Ko rečem 'Dobro jutro', pričakujem, da mi odzdraviš!«). Obstaja tudi različica jeze, usmerjene nase, ko oseba prekrši lastna pravila (npr. »Spet sem zamudil! Zakaj se ne morem držati svojih načrtov?«).
3. Ko oseba sporočilo dojame kot napad na samozavest.

Kot nam je verjetno vsem poznano, se ljudje ob občutku jeze pogosto odzovejo z verbalnim ali telesnim izbruhom. Če menijo, da je tak odziv v določeni situaciji neprimeren (npr. v odnosu do nadrejenega), lahko svojo agresijo preusmerijo na nekoga ali nekaj drugega (npr. kričanje na partnerja). Drug pogost nekonstruktiven odziv je umik iz situacije – npr. tako, da oseba ne izrazi nestrinjanja ali kritike zaradi strahu pred izgubo nadzora. Če se oseba nerada neposredno sooča z drugimi, lahko izrazi jezo posredno, prek pasivne agresije, ki se lahko kaže kot »mrgodenje«, »neslane šale« z implicitno kritiko ipd. Raziskave so pokazale, da dolgotrajna jeza in sovražnost povečujeta tveganje za srčno-žilne bolezni ter druge fiziološke motnje.

Ljudje izliv besa pogosto doživljajo kot najučinkovitejši način spoprijemanja z njim, saj se po njem počutijo olajšane. Vendar pa s tem samo krepijo osnovna prepričanja, ki so v ozadju besa, kar dolgoročno vodi v njegovo stopnjevanje.

Ko gre za konkretne tehnike dela z besom, je najpomembnejši prvi korak motivirati klienta, da se odpove jezi. To vključuje prevzemanje čustvene odgovornosti – zavedanje, da drugi niso vzrok za naš bes, temveč smo zanj odgovorni sami. Šele nato lahko preidemo k tehnikam uravnavanja besa, kot je preverjanje nekonstruktivnih prepričanj (Szasz idr., 2011).

Obstajajo tudi druge tehnike uravnavanja besa, s katerimi lahko coach dela s klientom. Najbolj znana proksimalna tehnika je kratkotrajen umik iz komunikacije, preden pride do škode (npr. prepirov, povzdigovanja glasu). V tem času lahko oseba uporabi eno izmed tehnik za umirjanje

intenzivnega čustvenega odziva, kot so umivanje z mrzlo vodo, štetje do 10, uporaba pomirjujočih notranjih stavkov ipd.

Preventivne tehnike pa lahko vključujejo trening asertivnosti (glej poglavje 8.9), redno telesno vadbo, bivanje v naravi, kakovosten in reden spanec ter druge strategije za dolgoročno zmanjševanje napetosti.

8.1.4 Sram

Sram izhaja iz predpostavke, da bodo naše javno izražene slabosti ali neustreznosti drugim služile kot potrditev naše negativne samoevalvacije (npr.: mladi vodja tima v IT podjetju, ki mora sodelavcu prvič podati negativno povratno informacijo, pri tem pa občuti sram, saj predpostavlja, da ga bo sodelavec dojemal kot »nesramnega« in »brez sočutja«).

A – Izrečen neprimeren komentar na poslovnem sestanku

B – Kako sem lahko rekel kaj tako neumnega? Zdaj bodo vsi mislili, da sem idiot! Zafrkavali me bodo do konca življenja, groza!

C – Sram, samokritika, ruminacije, izogibanje stiku, spuščanje pogleda

Slika 12. Primer ABC modela za sram

Lazarus (1991) sram razume kot odziv na zaznano neskladje med tem, kakšni bi želeli biti, in tem, kako verjamemo, da nas vidijo drugi. Ko oseba občuti sram, si pogosto želi, da bi se »zemlja odprla in jo pogoltnila«, kar je oblika kognitivnega izogibanja. Če se ne more fizično umakniti iz situacije, se pogosto zateče k izogibanju očesnega stika, kar je prav tako vedenjsko izogibanje.

Neprijetnost je blažja oblika sramu in lahko predstavlja njegovo funkcionalno obliko – takrat, ko iz nje izhajajo dejanja, usmerjena v konstruktivno reševanje problema. Poleg tega zunanje, situacijskega sramu

obstaja tudi notranji sram, pri katerem oseba razvrednoti samo sebe zaradi nedoseganja notranjega ideala (npr., kadar kdo poseže po alkoholu zaradi stresa v službi, nato pa samega sebe vidi kot šibkega, ker se ne zna soočiti s stresom tako kot njegove kolegice ali kolegi).

Pri delu s sramom ima coach na voljo tako kognitivne kot vedenjske tehnike. Klient se mora s kognitivnim izpodbijanjem najprej naučiti ločevati med vedenjem in svojo osebnostjo (npr.: »Morda se včasih obnašam neumno, a to še ne pomeni, da sem neumna oseba.« Ali pa: »Če sem sodelavcu podal negativno povratno informacijo, to še ne pomeni, da sem brezobziren ali slab človek.«).

Po prepoznavanju in preoblikovanju nekonstruktivnih prepričanj se pogosto uporabljajo vaje proti sramu. Vključujejo naloge, pri katerih se oseba namerno izpostavi situacijam, v katerih bi lahko bila tarča posmeha ali kritike (npr.: oseba si kot nalogo zastavi, da na sestanku nameno- ma postavi »neumno« vprašanje). S tem se nauči dveh ključnih stvari:

1. da vedenje, ki ni bilo ustrezno, ne definira njene vrednosti kot osebe,
2. da negativna ocena drugih ni katastrofa, temveč nekaj, s čimer se je mogoče soočiti in preživeti.

Takšne vaje in filozofija, ki jih spremlja, lahko klientu pomagajo razbiti sram in z njim povezana disfunkcionalna vedenja.

8.1.5 Krivda

Občutek krivde nastane kot posledica neuspeha, da bi oseba živela v skladu z lastnim moralnim kodeksom, ali zaradi destruktivnega vedenja, usmerjenega proti drugim ljudem. Krivda je torej lahko posledica dejanj, ki primarno zadevajo posameznika samega (npr. neupoštevanje diete), ali dejanj, ki vplivajo na druge (npr. napaka pri delu, ki prizadene celotno skupino). Posameznik pogosto prevzema večjo osebno odgovornost, kot jo situacija objektivno terja, zmanjšuje odgovornost drugih in dogodka ne zmore obravnavati v širšem kontekstu. Vedenja, ki

spremljajo občutek krivde, vključujejo: izogibanje, nenehno opravičevanje in samokaznovanje – bodisi fizično bodisi z odrekanjem prijetnemu.

A – Neizpolnjevanje delovnih obveznosti

B – Kako se mi je to lahko izmuznilo!? Kako sem lahko to naredil? Zdaj bo šlo vse narobe zaradi moje napake ... Tega si ne bi smel dovoliti! Vse je moja krivda!

C – Krivda, občutek krivde, odrekanje zadovoljstvu, vztrajno premlevanje lastnih napak, motena pozornost

Slika 13. Primer ABC modela za krivdo

Krivda in sram se pogosto prepletata, saj izhajata iz podobnih miselnih vzorcev in vodita v podobno čustveno vznburjenost. Obe čustvi vključujeta vedenja, ki jih oseba presoja kot neumna, napačna ali slaba. Ključna razlika med krivdo in sramom je v lokusu presoje: sram je posledica neodobravanja s strani drugih, krivda pa izhaja iz osebnega neodobravanja lastnega vedenja. Vedenjski odzivi pri krivdi se razlikujejo od tistih pri sramu – kjer prevladujejo skrivanje, bežanje in umikanje –, saj krivda pogosteje vodi v samokritiko in potrebo po popravljanju škode. Krivda kot disfunkcionalno negativno čustvo ima funkcionalni ekvivalent v **obžalovanju**.

Ključne tehnike za obvladovanje krivde vključujejo:

- oceno stopnje odgovornosti za dogodek, ki je sprožil občutek krivde (npr. seznam vseh oseb in dejavnikov, ki so prispevali k dogodku, ter določitev njihovega deleža v odstotkih);
- korekcijo prepričanj in konstruktivno ovrednotenje lastnega vedenja kot »neprimerne« ali »neugodnega«, ne pa »groznega«, ob hkratnem zadržanju pred razvrednotenjem samega sebe kot osebe (kritika vedenja je konstruktivna, razvrednotenje osebnosti pa ne);

- preverjanje zahtevnosti lastnih notranjih pravil – ali so pričakovanja do sebe, drugih in sveta razumna in prilagodljiva ali toga (fleksibilna pravila vodijo k obžalovanju, toga pa k občutku krivde).

8.1.6 Ranjena čustva

A – Omalovaževanje s strani sodelavca

B – Grozno je, kar mi je naredil! Kako si je lahko to privoščil? Po vsem, kar sem storil zanj! Zame ne obstaja več!

C – Ranjenost, jok, nevera, distanciranje, prekinitev komunikacije

Slika 14. *Primer ABC modela za ranjenost*

Ranjenost nastane, ko oseba zazna, da so drugi z njo ravnali nepravilno, pri čemer je za to čustvo značilno, da vključuje čustveno investiranost. Z drugimi besedami: predpogoj za ranjenost je, da med osebama obstaja odnos, kar ni značilno za bes. To razliko lahko ponazorimo s primeroma: če nam kdo v trgovini poskuša vzeti mesto v vrsti ali če nam voznik hupne brez razloga, bomo najverjetneje občutili jezo, ne pa ranjenost. Nasprotno pa ranjenost doživimo, če ne dobimo podpore od sodelavca, ki smo mu v preteklosti večkrat stali ob strani – saj smo razvili pričakovanje recipročnosti.

Značilna vedenja ob občutku ranjenosti so: umikanje, distanciranje od osebe, ki je sprožila čustvo, in prekinitev komunikacije z njo. Pogosta je tudi misel, da bi moral drugi narediti prvi korak k spravi. Tak odziv, ki ga pogosto prepoznamo kot »užaljenost«, pomeni posreden poskus vplivanja na drugo osebo z umikom, molkom ali izogibanjem namesto z odkrito konfrontacijo. Po Lazarusu »užaljenost odraža odvisnost od volje in naklonjenosti drugih ljudi« (Lazarus, 1991). Oseba, ki je užaljena,

se pogosto ne zmore neposredno soočiti z drugo osebo, tudi kadar je odnos že resno ogrožen ali celo izgubljen. Užaljenost je pogosto opredeljena kot pretirana zahtevnost, neprimernost in celo infantilno vedenje.

Ranjenost se pogosto pojavi v kombinaciji z drugimi čustvi, kot so jeza, samopomilovanje in depresivnost. Za premagovanje ranjenosti je ključno:

- ugotoviti dejstva o situaciji, namesto da se slepo oklepamo lastnih interpretacij,
- sprejeti realističen pogled, da v vesolju ne obstaja zakon, ki bi zahteval, da se drugi do nas vedno obnašajo tako, kot si želimo, ali da moramo biti vedno deležni pravičnega ravnanja.

8.1.7 Zavist

A – Višja plača sodelavca

B – Kaj mu koristi denar, če je neumen! Grozno, kdo danes vse zasluži! Saj v resnici denar pokvari ljudi!

C – Zavist, verbalno omalovaževanje osebe ali predmeta želje, agresivnost, impulzivnost

Slika 15. Primer ABC modela za zavist

Zavist se pojavi, ko druga oseba razpolaga z nečim, kar si želimo zase, pa tega nimamo. Lahko je funkcionalna ali disfunkcionalna. Disfunkcionalna zavist se kaže v vedenjih, kot so verbalno poniževanje osebe, ki ji zavidamo, ali predmeta želje, poskus odvzema ali uničenja predmeta želje drugi osebi, načrtovanje, kako pridobiti željeno stvar ne glede na njeno dejansko korist itd. Da bi klient v procesu coachinga prešel od disfunkcionalne k funkcionalni zavisti, lahko uporabimo kognitivne tehnike preizpraševanja. Najprej si mora iskreno priznati, da si želi nekaj, kar

ima nekdo drug, in načrtovati, kako do tega priti, ne da bi pri tem želela odvzeti predmet želje drugi osebi ali jo na kakršenkoli način prizadeti.

Ključno je, da oseba prepozna svoj položaj in vlogo v svetu in družbi ter se usmeri v lastno rast in samoaktualizacijo, brez potrebe po omalovaževanju drugih. Zavist se od ljubosumja razlikuje po tem, da vključuje dve osebi (jaz in oseba, ki ima nekaj, kar si želim), medtem ko ljubosumje vključuje tri (jaz, nekdo drug in tretja oseba, za katero tekmujemo). Zavist se pogosto pojavlja skupaj z občutki besa in ranjenosti.

8.2 Prokrastinacija in motivacijske blokade

8.2.1 Opredelitev prokrastinacije

Izraz prokrastinacija izhaja iz latinske besede *procrastinare*, ki je sestavljena iz predpone *pro* (»naprej, za«) in pridevnika *crastinus* (»ki se nanaša na jutri«). Dobesedni pomen besede je torej »odlagati na jutri«, v sodobni rabi pa se nanaša na ponavljajoče se in pogosto kronično prelaganje nalog, kljub vedenju, da bo to imelo negativne posledice. Kot pravi Dryden (2000), je prokrastinacija takrat, ko klient odlašaja z nalogo, ki bi bila v njegovem najboljšem interesu, da jo opravi – in to prav v trenutku, ko bi mu to najbolj koristilo.

Zato je pomembno ločiti med prokrastinacijo in načrtnim odlaganjem aktivnosti v prihodnost. Npr., dvomesečno odlašanje z obiskom zobozdravnika pomeni prokrastinacijo, pri odlogu odločitve o vpisu na doktorski študij za dva tedna zaradi pomanjkanja informacij pa gre za načrtovan odlog. Prokrastinacije ne smemo enačiti z lenobo (kar bi pomenilo etiketo), saj pri osebah, ki se dojemajo kot lene, pogosto opazimo pasivnost, medtem ko so prokrastinatorji pogosto dejavni – vendar se ukvarjajo z nalogami, ki niso prednostne, temveč prikrivajo čustveno blokado do pomembnejših nalog.

Bolj prikrita oblika prokrastinacije je t. i. **paradoks udobja v neudobju** (Neenan in Dryden, 2002). Ta pojasnjuje, da je stanje pasivne neaktivnosti znano in s tem varno v primerjavi z izpostavitvijo neznanim

situacijam, kjer obstaja možnost negativnega izida. Tako lahko razumemo pasivnost moškega, ki je nezadovoljen, ker nima partnerke, a kljub temu ne naredi ničesar, ker mu je trenutna situacija bolj poznana kot možnost zavrnitve. Raje ostane sam, kot da bi tvegat.

Nekatere raziskave kažejo, da od 10 do 20 % ljudi kronično trpi zaradi ene izmed oblik prokrastinacije (Ferrari idr., 2005; Harriott in Ferrari, 1996).

Obstajajo različne razlage za pojav prokrastinacije. Nekateri menijo, da gre za naučen vedenjski vzorec, pri katerem imajo pomembno vlogo družinski vzorci ravnanja z odgovornostjo. Drugi (npr. Hauck, 1982) trdijo, da gre za naravno težnjo človeka, saj se nagonsko izogibamo neprijetnim situacijam in raje izberemo kratkoročno zadovoljstvo. Tudi Dryden (2000) ugotavlja, da je prokrastinacija pogosto vedenjski način samozaščite pred neprijetnimi občutki.

Kognitivno-vedenjski terapevti (Knaus, 2000; Neenan in Dryden, 2002) prepoznajo več ključnih vzrokov prokrastinacije:

1. **Strah, anksioznost in skrb:** Gre za zaznano grožnjo samozaveesti ob soočenju z nalogo. Npr., terapevt v izobraževanju lahko odlaša s pošiljanjem posnetkov supervizorju, ker se boji kritike kot dokaza lastne nesposobnosti. S tem se izogne anksioznosti, a tudi priložnostim za rast.
2. **Izogibanje neprijetnosti:** Posameznik verjame, da ne more zdržati frustracije, napora, dolgočasje ali bolečine, zato se aktivnosti izogne ali jo hitro opusti. Želimo si biti fit, a se ne moremo spraviti k vsakodnevni vadbi. Izogibanje neprijetnosti je privlačna logika, saj prinaša trenutno olajšanje, dolgoročno pa osiromaši življenje. V resnici je vsaka oblika prokrastinacije izraz izogibanja neprijetnim stvarim oz. dogodkom.
3. **Upornišтво:** Gre za prikrit izraz agresije do druge osebe, tako da zavestno ne opravimo naloge, ker »nam ne bo nekdo ukazoval«. Pogostejše je v medosebnih odnosih, redkeje v poklicnem okolju, saj je takšno vedenje tam preveč tvegano.

Linda Sapadin in Jack Maguire (Sapadin in Maguire, 1997) opisujeta šest tipov kroničnih prokrastinatorjev glede na prevladujočo vsebino:

1. Perfekcionista: Odlaša, ker se boji, da ne bo dosegel svojih visokih standardov; v ozadju je strah pred neuspehom.
2. Sanjavec: Živi v nerealnih, grandioznih idejah, ki jih nikoli ne konkretizira; zato ne sledi dejanska akcija.
3. Zaskrbljen: Nenehno katastrofizira in precenjuje negativne izide, zato se izogiba tveganju in spremembam.
4. Kreator krize: Trdi, da najbolje deluje pod pritiskom; rad dela tik pred rokom zaradi adrenalinskega vzburjenja.
5. Upornik: Odlaša kot izraz neposlušnosti – noče, da mu drugi narekujejo, kaj naj počne.
6. Zasut z nalogami: Nenehno si nalaga nove obveznosti, da se izogne ključnim nalogam; pogosto ne zna reči »ne« in težko delegira.

Obstaja veliko načinov, kako ljudje opravičujejo odlašanje:

- »Najbolje delujem pod pritiskom« je tipičen izgovor tistih, ki ustvarjajo krize. A ni dokazano, da bi brez pritiska dosegli slabši rezultat.
- »To bom naredil jutri« ali študentska različica: »Začnem v ponedeljek.«
- »Ne morem pristopiti k dekletu, dokler sem takšen, moram najprej shujšati.« Gre za racionalizacijo strahu pred zavrnitvijo.
- »Ne morem pisati poročila, dokler je stanovanje umazano.« Nenadoma postane čiščenje nujno, čeprav gre v resnici za beg pred obveznostjo.
- »Zdaj mi je tako prijetno, ne bom si pokvaril tega občutka.« V ozadju pogosto tiči samopomilovanje: »V življenju sem toliko garal, ali si ne zaslužim malo užitka?«
- Prekomerna priprava: oseba se nenehno pripravlja (brusi svinčnike, pregleduje e-pošto), a nikoli ne začne zares.

- Etiketiranje: »Jaz sem pač len« ali »Nesposoben sem.« Takšne izjave služijo kot alibi in opravičilo, zakaj se sploh ne truditi.
- »Zdaj nisem motiviran« – spregleda dejstvo, da motivacija pogosto pride po začetku aktivnosti, ne pred njo. Številne neprijetne naloge bo vedno težko začeti, a so kljub temu nujne. Aktivnost mora temeljiti na odločnosti, ne na razpoloženju.

8.2.2 Premagovanje prokrastinacije

Dryden (2000) je oblikoval model premagovanja prokrastinacije, ki vključuje štiri korake:

1. prepoznati prokrastinacijo,
2. razviti ciljno usmerjeno vedenje za izvedbo nalog, s katerimi prokrastinator odlaša,
3. zavezati se k prenašanju trenutnega nelagodja zaradi dolgoročne koristi in
4. vztrajno ohranjati »antiodlaševalni« odnos.

Sledi prikaz teh faz, ilustriran s primerom konkretnega klienta (Nenan, 2008b):

- **Zavedanje.** Klient Paul je psihoterapevt, ki želi postati coach. Vendar nenehno odlaša z iskanjem klientov in pravi: »Pogoji morajo biti popolni, preden zamenjam poklic.« Da bi se klient zavedel svojega odlaševalnega vedenja, Knaus postavi vprašanje: »Kako veste, kdaj morate zaključiti z eno aktivnostjo in začeti drugo?« (1998). Paul najpogosteje odgovori z racionalizacijo. Tehnika imaginacije je učinkovita pri preseganju obrambnih mehanizmov, kot sta racionalizacija in intelektualizacija. Klientu iz primera je bilo predlagano, naj si predstavlja, da je začel iskati kliente, in opiše, kako se ob tem počuti. Izrazil je močno anksioznost, povezano s svojim samozaupanjem. V ozadju te anksioznosti je bilo nekonstruktivno prepričanje: »Prepričan moram biti v svoje sposobnosti, preden se postavim pred klienta, kajti če

ne upravičim denarja, ki ga klient plača, sem popolna polomija.« V terminologiji kognitivno-vedenjskega coachinga absolutistična zahteva »moram« vodi k samodevalvaciji, če ni izpolnjena. Klient je zdaj spoznal, da njegova nekonstruktivna prepričanja vzdržujejo njegovo prokrastinacijo. Vendar pa zgolj zavedanje še ne vodi neposredno k spremembi vedenja.

- **Postavljanje ciljev.** Za oblikovanje načrta sprememb je moral Paul najprej določiti jasen, specifičen in merljiv cilj, nad katerim ima nadzor. Cilj »postati coach« ni ustrezno opredeljen, saj ni dovolj konkreten in se nanaša na daljno prihodnost, ne pa na specifične aktivnosti v sedanjosti, ki bi prispevale k uresničitvi tega cilja. Med diskusijo sta s coachem oblikovala kratkoročni cilj: »V naslednjih treh mesecih poiskati vsaj dva klienta, s katerima bo opravljeno brezplačno delo.«
- **Zavezanost spremembi.** Ko je Paul opredelil cilj, to še ne pomeni, da se mu je tudi zavezal. Napredka ni brez truda – vsak poskus uresničevanja cilja je preizkus klientove zavzetosti. Sprememba se ne zgodi brez kontinuiranega in konstruktivnega odnosa do procesa, kljub nelagodju in nenehnim skušnjavam vračanja k racionalizaciji in odlašanju. Po postavitvi ABC modela se je klient naučil prepoznavati in izpodbijati svoja nekonstruktivna prepričanja, preverjati njihovo togost in nezmožnost utemeljitve ter jih nadomestiti s konstruktivnimi prepričanji, ki so zmanjšala intenzivnost, pogostost in trajanje anksioznosti.

Coach in klient sta oblikovala niz ciljno usmerjenih korakov v določenem časovnem okviru, npr.: minimalno število klicev kadrovskim službam v enem tednu, priprava predstavitve o coachingu za določen sestanek, vadba coachinga na prijateljih ipd. Ko je Paul rekel, da bo »poskusil« izvesti te naloge, je s tem zmanjšal svojo odgovornost in se izognil zavezanosti reševanju problema. Ker je Paul že prej neuspešno poskušal premagati prokrastinacijo, je pomembno, da v coachingu ne ponavljamo neuspešnih strategij. Coach lahko klientu ponazori razliko med

»poskusom« in »izvedbo« z vprašanjem: »Ali boš po seansi *poskušal* zapustiti sobo ali jo boš *zapustil*?« (Neenan, 2008b).

- **Vztrajnost.** Nekateri klienti zmotno mislijo, da en uspešen spopad s prokrastinacijo pomeni, da so s tem opravili za vedno. A vsak, ki se je kdaj srečal s prokrastinacijo, ve, da gre za »trd oreh«. Klient Paul iz začetnega primera ni bil uspešen pri iskanju podpore pri kadrovskih službah. To je dojel kot »dokaz«: »Dejstvo je, da sem neuspešen, ker ne želijo mojih storitev.« Coach ga je spodbudil k izpodbijanju takšnih prepričanj in k razvoju miselnih vzorcev, ki bi ga nenehno spominjali, da je doživeta neprijetnost – kot je zavrnitev – moteča le, če si jo tako razlaga. V njegovem dolgoročnem interesu pa je, da prenaša trenutno nelagodje.

Na koncu coaching procesa je Paul razvil nove konstruktivne miselne vzorce (E), kar je zadnji korak v ABCDE modelu psihološke spremembe, pri čemer je sprejel negotovost in zahtevnost postopnega razvijanja coaching prakse. Njegova ranljivost za prihodnje epizode prokrastinacije se je izražala v dvomih o lastni samozavesti in kompetentnosti – zlasti v primeru, da bi klient odpovedal sestanek ali izrazil nezadovoljstvo (»Če bi bil boljši coach, se to ne bi zgodilo«). V takšnih trenutkih se je spomnil, da noben coach ni imun na nezadovoljstvo klientov in da mora biti merilo za lastno vrednotenje utemeljeno in realno – ne pa grandiozno (»Ves čas moram biti popolnoma prepričan vase in imeti odgovore na vsa klientova vprašanja«).

Prokrastinacija običajno vključuje več sočasnih dejavnikov in se ne pojavlja pri vseh ljudeh na enak način. Hkrati ne smemo pozabiti, da je odlašanje z neprijetnostjo verjetno univerzalna človeška težnja. Zato je ključno, da klient že na začetku procesa prepozna in ozavesti razloge, zaradi katerih se podaja v dejavnosti, ki vključujejo nelagodje. Ključna strategija pri coachingu klientov s težavami s prokrastinacijo je razkriti kognitivne, čustvene in vedenjske mehanizme, ki to vedenje vzdržujejo.

8.3 Upravljanje s časom

Upravljanje s časom je ena ključnih poklicnih veščin, zato ni presenetljivo, da se pogosto znajde tudi na coaching agendah. Nesposobnost učinkovitega upravljanja s časom vodi v pretirano zavezanost delu, slabše načrtovanje ter nezmožnost, da bi se posameznik držal zastavljenega načrta. Natančno gledano – mi ne upravljamo časa kot takega (saj nam ne pripada), temveč v resnici upravljamo sami s seboj, da bi bili bolj učinkoviti, torej da bi v čim krajšem času dosegli čim več.

Indikatorji slabega upravljanja s časom so (Davies idr., 1995, povzeto po Neenan in Dryden, 2002):

- nenehno hitenje in občutek priganjanja (npr. med dvema aktivnostma ali sestankoma),
- pogosto zamujanje,
- nizka produktivnost in učinkovitost,
- frustracija,
- impulzivnost in pretirane čustvene reakcije,
- težave pri postavljanju in doseganju ciljev,
- prokrastinacija (o kateri smo že govorili v prejšnjem poglavju).

Vzroki slabega upravljanja s časom so različni. Lahko izhajajo iz osebnostnih značilnosti posameznika (npr. perfekcionizem) ali pa gre za pomanjkanje določenih veščin, ki vplivajo na neučinkovitost in s tem tudi na slabo upravljanje s časom (npr. slabe komunikacijske spretnosti, preohlapne meje do drugih ljudi). Bistvo upravljanja s časom Neenan in Dryden (2002, str. 58) opredeljujeta kot »zavedanje in znanje o tem, katere so naše življenjske vrednote in cilji, ter optimalna uporaba časa za njihovo uresničevanje«.

Obstaja veliko tehnik, ki jih ima coach na voljo, da klientu pomaga pri učinkovitejšem upravljanju s časom. Spodaj podajamo nekaj tistih, ki jih pogosteje srečamo v strokovni literaturi:

Jasno določanje ciljev in vrednot v življenju. Vrednote predstavljajo tisto, kar je klientu v življenju pomembno – notranje sile, ki usmerjajo njegove izkušnje in vedenje (Vprašanje: »Kaj me od znotraj žene naprej?«). Ena izmed tehnik v coachingu, ki ima za cilj ozaveščanje klientovih ključnih vrednot in povezave med tem, kar mu je res pomembno, in kako preživlja svoj čas, poteka tako:

Klient najprej pripravi daljši seznam različnih vrednot. Nato izbere deset najpomembnejših. Od teh desetih izbere pet in nato končno tri ključne vrednote. Ko so tri najpomembnejše vrednote opredeljene, sledi naloga: klient naj razmisli, koliko časa je v zadnjem mesecu posvetil dejavnostim, ki so neposredno povezane s temi vrednotami. Pogosto se zgodi, da klienti ob tej vaji ozavešajo, kako zelo malo časa v resnici vlagajo v aktivnosti, ki jih sicer prepoznavajo kot osrednje v svojem življenju. Npr., klient lahko med svoje tri najpomembnejše vrednote uvrsti zdravje, a ob refleksiji ugotovi, da ima zelo nezdrav življenjski slog – se malo giblje, se slabo prehranjuje in premalo spi.

Spremljanje, kako preživljamo svoj čas. Na podlagi prej opisane vaje o osebnih vrednotah je pomembno ozvesti način, kako klient preživlja svoj čas. Pogosto se namreč ne zavedamo, koliko časa nam »odteče« za določene aktivnosti. Uporabimo lahko primer učenja: kolikšen delež časa, namenjenega učenju, res porabimo za dejansko učenje? In koliko ga porabimo za preverjanje elektronske pošte, odgovarjanje na komentarje na družbenih omrežjih, kuhanje kave, gledanje serij ali odgovarjanje na »samo še ta« SMS?

Da bi resnično izmerili porabo časa, si lahko pomagamo z izdelavo seznama dnevnih aktivnosti (slika 16) – to je preprosta tabela, v katero vnašamo dnevne aktivnosti in čas, ki jim ga posvetimo. Seveda za posameznike, ki uporabljajo digitalna orodja, obstaja vrsta aplikacij, ki omogočajo samodejno spremljanje časa, porabljenega za posamezne aktivnosti (npr. Clockify).

Datum _____		
Ura	Aktivnost(i)	Trajanje
9.00		
10.00		
11.00		
12.00		
13.00		
14.00		
15.00		
16.00		
17.00		
18.00		
19.00		

Slika 16. Primer obrazca za vajo – seznam dnevnih aktivnosti

Monitoring časa je najbolje izvajati v realnem času, torej sproti – medtem ko aktivnosti potekajo (npr. na koncu vsake ure). Če je to pretežko, lahko beleženje opravimo tudi ob koncu (delovnega) dneva.

Določanje prioriternih aktivnosti. Aktivnosti lahko razvrstimo glede na dva kriterija: njihovo nujnost in pomembnost. Tako dobimo štiri skupine aktivnosti:

- nujne in pomembne – npr., pisanje pomembnega poročila z rokom do jutri;
- nenujne, a pomembne – npr. priprava baze vprašanj za prihajajoče izpite;
- nujne, a nepomembne – pogosto gre za odzivanje na prošnje drugih (npr. »Lahko, prosim, skočiš po skripte v kopirnico? Jaz ne utegnem.«) ali za navidezne nujnosti, ki jih ustvarimo sami kot način bega pred pomembnejšimi, a neprijetnimi nalogami (npr. »Najprej moram pospraviti sobo – saj se vendar ne morem učiti v tem kaosu!«);

- niti nujne niti pomembne – to so aktivnosti, ob katerih delujemo zaposleno, a v resnici nimajo dejanske vrednosti (npr. brskanje po papirjih, branje nepomembne literature ipd.).

Postavljanje prioritet se pogosto zaključi z oblikovanjem seznama opravil (»to-do lista«). Takšen seznam nam pomaga, da osredotočimo pozornost in prihranimo energijo. V skladu z določenimi prioritetami najprej opravimo nujne in pomembne naloge, medtem ko za pomembne, a trenutno še nenujne aktivnosti načrtujemo čas vnaprej. Naučiti se moramo odkloniti nepomembne aktivnosti, ne glede na njihovo zaznano nujnost.

Izpopolnjevanje medosebnih veščin in razvoj asertivnosti. Včasih se postavimo v vlogo žrtve zaradi potrebe, da ustrezemo vsem. V takšnih primerih drugi hitro prepoznajo, da le redko zavrnamo prošnje, in začnejo izkoriščati našo »prijazno in plemenito naravo«. Če se to dogaja, je ključen korak pri ponovni vzpostavitvi nadzora nad lastnim časom naučiti se reči »ne«. Odklonitev prošnje je občutljiv proces, zato jo moramo izvesti vljudno, a odločno in dosledno. Takšno vedenje imenujemo **asertivnost**.

Asertivno vedenje pomeni neposredno izražanje svojih čustev, zavze-manje za lastne potrebe in uveljavljanje svojih pravic – brez agresije in kršenja pravic drugih (Tovilović, 2005).

Na delovnem mestu se lahko asertivnost izrazi tudi takrat, ko jasno postavimo meje glede svojih nalog ali časa. Npr.: »Razumem, da je ta naloga pomembna, vendar imam trenutno že dogovorjene prioritete. Če želite, da prevzamem to nalogo, bi potrebovala pomoč pri prerazporeditvi obstoječih obveznosti.« Takšen odziv pokaže pripravljenost za sodelovanje, hkrati pa jasno izraža lastne meje in odgovornost za kakovost opravljenega dela.

Učinkovito upravljanje s časom je povezano z učinkovitim upravljanjem čustev. Velikokrat znamo določiti cilje ter vemo, kaj nam je v življenju pomembno in kje izgubljam čas – a kljub temu vztrajamo pri enakih vedenjskih vzorcih. To se pogosto zgodi zato, ker nas pri uporabi

tehnika ovira **čustvena blokada**. Npr., študent se počuti nelagodno ob misli, da bi zavrnil prošnjo sošolca, naj mu naredi statistično analizo za seminarsko nalogo, saj se boji, da bo ta o njem mislil slabo (drži iracionalno prepričanje: »Mislil bo, da sem sebičen in nedružaben, in širile se bodo govorice. Drugi me bodo zavrnil – tega ne bom prenesel.«). Da bi se izognil anksioznosti, prošnje ne zavrne, in namesto da bi odšel v kino z dekletom, porabi štiri ure za statistiko. V takšnih primerih čustvene blokade najučinkoviteje premagujemo s pomočjo tehnik kognitivno-vedenjskega coachinga – zamenjamo nekonstruktivna prepričanja s konstruktivnimi, s čimer zmanjšujemo anksioznost in krepimo osebno moč za bolj asertivno vedenje.

8.4 Prevzemanje tveganja

Številne življenjske odločitve vključujejo določeno mero tveganja – pomenijo skok v neznano in negotovo. V raziskavah zasledimo različne opise ter pristope do prevzemanja tveganja (ali nagnjenosti k tveganju); nekateri ga opisujejo kot osebnostno lastnost, drugi kot kombinacijo drugih lastnosti (in ne kot ločeno komponento), tretji kot odnos, vedenje ali kompetenco (Bolton in Lane, 2012).

Za namene te knjige bomo prevzemanje tveganja obravnavali kot kompetenco, opredeljeno kot »izvajanje pogumnih dejanj v neznano, ob tem pa vlaganje pomembnih virov (čas, denar ipd.), ko vstopamo v negotove situacije« (Rauch idr., 2009). Prevzemanje tveganja je kompetenca, ki se pogosto pojavlja pri podjetnikih kot del njihove podjetniške usmerjenosti – poleg proaktivnosti in inovativnosti (Popov idr., 2019). Zato ni presenetljivo, da se to področje pogosto pojavi v okviru kariernega coachinga, predvsem v zunajorganizacijskem kontekstu, kjer klient želi razviti večjo pripravljenost za tveganje pri odpiranju lastnega podjetja ali menjavi poklicne poti.

Prevzemanje tveganja pa je tudi pomembna vodstvena kompetenca – povsod tam, kjer vodenje skupine vključuje možnost napake. Primer tega je vodja, ki si želi podrejenim dati več svobode, tudi če to pomeni

možnost napak – in s tem morebitne škode. Vodstvene veščine bomo podrobneje obravnavali v poglavju 8.6, tu pa bomo predstavili najpogostejše kognitivne blokade, ki zavirajo prevzemanje tveganja (v okviru kognitivno-vedenjskega modela coachinga), ter nazadnje tehnike za delo s to temo.

8.4.1 Kognitivne blokade prevzemanja tveganja

Tipična čustvena blokada pri prevzemanju tveganja je **strah**. Misel, da strahu ne bi mogli prenesti, aktivira varovalna vedenja, zaradi katerih se oseba tveganju izogiba in raje izbere varnejše možnosti. Nekatera tipična nekonstruktivna prepričanja, ki ležijo v ozadju izogibanja tveganju, so lahko:

- »Ne smem tvegati, ker se bo zgodilo nekaj groznega.«
- »Ne prenesem negotovosti.«
- »Nisem dovolj prepričan, da bi poskusil.«
- »Nisem dovolj kompetenten, zato mi ne bo uspelo.«
- »Če tvegam in mi ne uspe, bo to dokaz, da sem neuspešen.«

Kot vidimo iz teh primerov, se ključne blokade nanašajo na povečevanje zaznane nevarnosti, neprenašanje negotovosti in občutek lastne neustreznosti ob možnosti neuspeha. Strah pred neznanim je povsem naraven – težava nastane, kadar postane ta strah tako dominanten, da osebo ovira pri doseganju zanj pomembnih življenjskih ciljev.

8.4.2 Tehnike coachinga za spodbujanje prevzemanja tveganja

Tu je nekaj smernic za delo s klienti, ki želijo razviti ali okrepiti kompetenco prevzemanja tveganja:

- **Jasna opredelitev cilja.** Pomembno je, da klient razjasni, zakaj želi tvegati in kaj ga motivira. Tveganje samo po sebi ni cilj – gre za sredstvo za doseganje cilja. Npr., odpoved službi z namenom

začetka podjetniške poti ni cilj sam po sebi, temveč instrument za uresničitev zelene karijerne spremembe.

- **Prepoznavanje in odpravljanje blokad.** Pomembno vprašanje je, ali občutek varnosti pride pred ali po izvedbi zahtevne naloge. Nekateri iracionalno verjamejo, da se morajo najprej počutiti samozavestne, da bi se lahko naloge lotili. A dokler naloge zaznavajo kot nedosegljivo, se ji izogibajo – kar pa ne krepi zaupanja. Da bi zgradili samozavest, moramo najprej začeti z aktivnostjo, tudi če dvomimo vase, in postopoma graditi kompetentnost z analiziranjem izkušenj in napak. (Primer: zaposleni, ki se boji javnega nastopanja, pogosto verjame, da mora najprej razviti popolno samozavest, preden lahko idejo predstavi na sestanku. V resnici pa samozavest raste skozi izkušnjo – npr. tako, da najprej predstavi kratek predlog v manjši skupini sodelavcev in postopoma prevzema večje predstavitve.)
- **Spodbujanje eksperimentiranja.** Namesto črno-belega razmišljanja (uspeh/neuspeh) naj klient proces razume kot raziskovanje in učenje, kjer je napaka del poti. Npr., klient, ki razmišlja o samostojni podjetniški poti, lahko svojo idejo najprej testira v manjšem obsegu – npr. z izvedbo pilotnega projekta ali z opravljanjem dejavnosti ob redni zaposlitvi – ter tako pridobi povratne informacije in izkušnje brez popolne izpostavljenosti tveganju.
- **Oblikovanje akcijskega načrta.** Pomembno je strukturirati konkretne, merljive korake, ki bodo klienta postopoma vodili proti cilju, pri tem pa naj načrt vključuje tudi elemente tolerance do negotovosti in učenja iz izkušenj. Npr., klient, ki želi v organizaciji prevzeti več odgovornosti, lahko kot prvi korak prevzame vodenje manjšega projekta, nato predstavi rezultate vodstvu in šele v naslednji fazi kandidira za večjo vodstveno vlogo.

8.5 Sprejemanje odločitev

Proces odločanja je zelo kompleksen. Nekateri avtorji ocenjujejo, da vsak dan sprejmemo okoli 20.000 odločitev (Pöppel, 2008). Nekatere sprejmemo samodejno, hitro in nezavedno, druge pa počasi in zavestno. Oba procesa pomembno vplivata na naše vsakodnevno delovanje tudi v delovnem okolju (Strobel idr., 2022).

Odločnost pogosto razumemo kot pozitivno lastnost – npr. pri ljudeh, ki v kriznih situacijah razmišljajo jasno in hitro, ali pri vodjih, ki imajo pogum sprejeti (na videz) težke odločitve, kot je odpustitev zaposlenega.

Klienti, ki pridejo na coaching zaradi težav pri odločanju, imajo pogosto kognitivno blokado – npr. iracionalno razmišljanje: »Rad bi bil kot moj sodelavec, on vedno ve, kaj mora narediti, in se nikoli ne zmede kot jaz«; ali imajo težave z regulacijo čustev med odločanjem (kar vodi v impulzivne odločitve); ali pa nimajo razvite veščine odločanja.

V tem poglavju se bomo osredotočili na tisto, kar imenujemo preudarne in zavestne odločitve. Najprej bomo predstavili prevladujoče sloge odločanja, nato pa najpogosteje uporabljene tehnike za izboljševanje odločanja v coaching procesu.

8.5.1 Slogi odločanja

Ljudje se med seboj razlikujejo po različnih slogih sprejemanja odločitev (npr. previdni vs. impulzivni). Arnold idr. (1995) navajajo šest slogov (glej tudi Scott in Bruce, 1995):

- nepreudarni (oz. impulzivni),
- popustljivi,
- logični (oz. racionalni),
- čustveni,
- intuitivni,
- omahljivi (oz. neodločni).

Bistvo te razdelitve je, da lahko prepoznamo in razvijamo več načinov odločanja, pri čemer so nekateri primernejši za določene življenjske okoliščine kot drugi. Tako smo lahko npr. logični pri poslovnih odločitvah (npr. pretehtamo štiri možnosti pred predstavitvijo predloga upravi), intuitivni pri oceni ljudi (npr. »Vedno zaupam prvemu vtisu, temu, kar mi pove instinkt«), čustveni v partnerskih odnosih (npr. »Če ga bo to osrečilo, bom to naredila«), popustljivi do otrok (npr. »Važno mi je, da so srečni, zato mi je težko reči 'ne'«), omahljivi pri začetku vadbe (npr. »Nisem prepričan, ali je to zame, moral bi se odpovedati sladkarijam – bom sploh srečnejši?«) ali nepreudarni pri nepomembnih odločitvah (npr. »V bistvu mi je vseeno, katero pivo spijem – samo da je hladno in osvežujoče«).

V organizacijskih kontekstih, ki so pogosto predmet coachinga, Robbins in Judge (2021) izpostavljata tri ključne sloge odločanja:

- **Racionalni pristop:** posameznik uporablja dejstva, informacije, analize in postopno odločanje za oblikovanje odločitve.
- **Pristop omejene racionalnosti:** posameznik ne pretehta vseh možnosti, ampak izbira znotraj omejenega obsega podatkov in časa.
- **Intuitivni pristop:** odločitev temelji na občutku, instinktu ali izkušnji, ne pa na eksplicitni analizi.

Na naše odločitve poleg izbranega sloga vpliva več zunanjih dejavnikov, kot so trenutno zdravje oz. počutje, čustveno stanje ter zaznana stopnja stresa. Če je stres prenizek, lahko pride do površnega odločanja zaradi pomanjkanja pozornosti. Če pa je previsok, lahko privede do impulzivnosti in slabega vrednotenja možnosti. Zato je v takšnih primerih smiselno odložiti pomembne odločitve in jih sprejemati šele, ko se psihološko uravnotežimo. Coaching in telesna aktivnost (npr. hoja, plavanje, joga, čas v tišini) lahko bistveno pripomoreta k ponovni vzpostavitvi notranjega ravnovesja in optimizaciji procesa odločanja.

8.5.2 Tehnike za boljše veščine odločanja

Premagovanje kognitivnih blokad pri odločanju. Neenan in Dryden (2002) navajata nekaj nekonstruktivnih prepričanj, ki predstavljajo kognitivne blokade pri sprejemanju odločitev:

- »Moram biti prepričan, da bom sprejel pravo odločitev.«

Vsak si želi sprejeti pravilno odločitev, vendar je to mogoče potrditi šele z retrospektivno analizo posledic. Da bi preverili pravilnost, bi morali najprej izbrati možnost A, analizirati posledice, nato pa se »vrniti v času« in izbrati možnost B – kar je seveda nemogoče. Zahteva po jamstvu vodi v neodločnost. Kar lahko storimo, je, da na podlagi razpoložljivih informacij sprejmemo najboljšo možno odločitev in pripravimo rezervni načrt za morebitne neželene izide.

- »Odločati se moram v sproščenem stanju.«

Ljudje pogosto pričakujejo, da se bodo med odločanjem počutili prijetno. Toda v resničnosti je neprijetnost pogosto neizogiben del pomembnih odločitev, zlasti če gre za izbiro med dvema neidealnima možnostma. Občutek olajšanja pride po odločitvi, ne prej.

- »Če ne bom sprejel prave odločitve, bom izgubil odobravanje drugih.«

Npr., Peter mora zaradi finančnih težav odpustiti enega od treh zaposlenih, vendar zaradi strahu pred izgubo njihove naklonjenosti dolgo odlaša. Čeprav je odobravanje drugih zaželeno, ni nujno, da bi lahko učinkovito sprejemali nepriljubljene, a potrebne odločitve. Bistvo je v razločevanju med potrebo po sprejetosti in odgovornostjo za organizacijske cilje.

Odločanje skozi analizo stroškov in koristi. Ko so kognitivne blokade odpravljene, lahko coach uporabi klasično tehniko stroškov in koristi za strukturirano sprejemanje odločitev. Šeststopenjski pristop poteka tako:

1. Jasno opišemo obe možnosti (A in B), med katerima kolebamo. Primer: ostati v trenutni službi (A) ali dati odpoved in začeti svoj posel (B).
2. Izpišemo koristi izbire možnosti A, kratkoročne in dolgoročne, tako zase kot za druge. Primer: kratkoročno lahko vztrajanje v trenutni službi prinaša finančno stabilnost, redne prihodke in manj negotovosti za družino, dolgoročno pa lahko pomeni nadaljnji razvoj strokovnega znanja, napredovanje v organizaciji ali širjenje profesionalne mreže.
3. Izpišemo slabosti možnosti A, ponovno v obeh časovnih okvirih in za obe ciljni skupini. Primer: kratkoročno lahko vztrajanje v isti službi pomeni občutek stagnacije ali pomanjkanje motivacije, dolgoročno pa lahko vodi v nezadovoljstvo s karierno potjo, občutek zamujene priložnosti ali obžalovanje, da posameznik ni poskusil uresničiti lastne podjetniške ideje.
4. Ponovimo korake 2 in 3 za možnost B.
5. Naredimo premor. Odmaknemo se za uro ali se k problemu vrnemo naslednji dan, nato ponovno preberemo seznam in se vprašamo: Če upoštevam vse vidike, katera izbira je bolj smiselna? Poskusimo si čim bolj živo predstavljati življenje čez 3 ali 6 mesecev po izbiri A ali B.
6. Sprejmemo odločitev. Če sta možnosti podobno tehtni, izberemo tisto, ki se zdi vsaj nekoliko boljša. Zavezati se moramo k implementaciji odločitve in prenehati z nadaljnjim omahovanjem. Tudi napačna odločitev ima lahko pozitiven učinek – novo izkušnjo, ki vodi do boljših odločitev v prihodnosti. Dolgotrajno odlašanje povečuje verjetnost impulzivne izbire in občutka obupa.

Metoda zemljevida odločanja

Zemljevid odločanja je orodje, ki klientom pomaga v procesu sprejemanja odločitev. Vizualno je predstavljen kot »kontinent«, katerega namen je olajšati navigacijo skozi vse faze odločanja. S pomočjo tega orodja klienti analizirajo problemske situacije in identificirajo konkretne izzive v posameznih fazah odločanja. Model vključuje pet faz, pri čemer vsaka vsebuje specifične naloge, ki jih je treba obravnavati (Strobel idr., 2022).

Prva faza, imenovana **viri**, je usmerjena v razumevanje realnosti in okoliščin, k oblikovanju namena, ozaveščanju ter integraciji čustev, skrbi za časovno dinamiko in regulacijo energijskega vložka.

V drugi fazi **iskanja** sledijo razvoj in vrednotenje različnih možnosti, doseganje bistva problema, iskanje alternativnih perspektiv, eksperimentiranje z različnimi opcijami ter identifikacija potencialnih zaveznikov in partnerjev.

Tretja faza je namenjena **odločitvam**, kjer je treba uravnotežiti različne vplive, razporediti vire, argumentirati sprejeto odločitev in prevzeti odgovornost zanjo.

Četrta faza, kjer je poudarek na **implementaciji**, zajema uvajanje novih praks, sprejemanje povratnih informacij ter obravnavanje odpora, ki se lahko pojavi ob izvajanju odločitve.

Peta in zadnja faza so **spoznanja**, ki pomenijo priložnost za refleksijo o sprejetih odločitvah in samem procesu odločanja, s ciljem izboljšanja bodočih odločitev.

Na coaching pride Nina, 38-letna vodja oddelka v srednje velikem podjetju. V organizaciji dela že deset let, je uspešna in cenjena, vendar v zadnjem času čuti vse večjo željo po spremembi. Dobila je namreč priložnost, da se pridruži mlademu podjetju kot članica vodstvene ekipe, kar bi pomenilo več odgovornosti, a tudi več negotovosti. Ker

ni prepričana, ali naj zapusti stabilno zaposlitev, se odloči, da bo svojo dilemo raziskala s pomočjo modela zemljevida odločanja.

1. Izhodišče: V prvi fazi Nina skupaj s coachem razjasni svojo trenutno situacijo in osebne motive. Ugotovi, da jo v trenutni vlogi sicer motivirajo stabilnost, dobri odnosi v timu in predvidljivost dela, vendar se hkrati sooča z občutkom stagnacije in pomanjkanjem novih izzivov. Raziskujeta tudi njena čustva: po eni strani jo nova priložnost navdušuje, po drugi strani pa jo skrbi tveganje. Coach jo povabi k razmisleku, kaj je njen dolgoročni karierni namen in kakšno vlogo želi imeti v prihodnosti.

2. Raziskovanje: V tej fazi Nina raziskuje različne možnosti. Poleg dveh očitnih izbir (ostati v trenutni organizaciji ali sprejeti novo ponudbo) razmisli še o dodatnih alternativah: pogovor z vodstvom o večjih odgovornostih v obstoječem podjetju, začasno sodelovanje z novim podjetjem kot svetovalka ali postopno vključevanje v nov projekt ob ohranitvi trenutne zaposlitve. Analizira prednosti in slabosti posamezne možnosti ter se pogovori z ljudmi iz svoje profesionalne mreže, ki so že šli skozi podobne karierne odločitve.

3. Sprejetje odločitve: Ko zbere dovolj informacij, Nina začne tehtati osebne vrednote, karierne cilje, finančno stabilnost in vpliv na družinsko življenje. S pomočjo coacha prepozna, da ji dolgoročni razvoj in občutek vpliva pomenita več kot kratkoročna varnost. Na tej podlagi sprejme odločitev, da bo sprejela ponudbo novega podjetja, vendar pod pogojem, da jasno opredeli svojo vlogo in pričakovanja glede odgovornosti.

4. Izvedba odločitve: Nina pripravi konkreten načrt izvedbe. Dogovori se za pogovor z nadrejenim, ki mu profesionalno predstavi svojo odločitev o odhodu. Hkrati pripravi načrt prenosa projektov na sodelavce in se z novim podjetjem dogovori o prvih korakih v novi vlogi. Coach jo podpira pri soočanju z dvomi in morebitnim odporom iz okolja, ki se lahko pojavi ob spremembi.

5. Refleksija in učenje: Po nekaj mesecih se Nina vrne na coaching, kjer reflektira svojo izkušnjo. Ugotovi, da je bil proces odločanja z uporabo strukturiranega modela zelo koristen, saj ji je pomagal razjasniti lastne vrednote in zmanjšati občutek negotovosti. Prepozna tudi, da je sposobna sprejemati zahtevne odločitve, ko si vzame čas za sistematičen razmislek. To spoznanje ji daje več samozaupanja za prihodnje karierne odločitve.

Slika 17. Primer odločanja izpeljan z orodjem zemljevida odločanja

8.6 Vodstvene veščine

Razvijanje vodstvenih veščin sodi med najpogostejše cilje v okviru coaching procesov v organizacijskem okolju. To je pričakovano, saj z vodstvenimi položaji praviloma povezujemo visoko raven odgovornosti, kar upravičuje tudi večja vlaganja v razvoj posameznikov na teh položajih.

Pomembno je razlikovati med kompetencami in veščinami, saj se pojma v praksi pogosto uporabljata kot sinonima, čeprav pomenita različni ravni razvoja. Veščine se nanašajo predvsem na konkretne, naučljive načine delovanja ali vedenja, ki jih posameznik uporablja pri opravljanju nalog, npr. vodenje sestanka, podajanje povratne informacije ali delegiranje nalog. Kompetence pa so širši konstrukt, ki poleg veščin vključuje znanje, izkušnje, stališča, vrednote in osebne značilnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito delovanje v določeni vlogi. Vodstvena kompetenca tako ne pomeni le obvladovanja posameznih tehnik vodenja, temveč tudi sposobnost presojanja situacij, razumevanja ljudi ter ustreznega prilagajanja vedenja različnim organizacijskim okoliščinam.

Klienti, ki se udeležujejo coachinga z namenom krepitve vodstvenih kompetenc, so lahko:

- vodje na različnih organizacijskih ravneh, ki se soočajo s težavami pri vodenju podrejenih,
- zaposleni, ki se pripravljajo na prevzem vodstvene funkcije,
- ali menedžerji, ki želijo nadgraditi svoj vodstveni slog kot del celostnega razvoja menedžerskih kompetenc.

Pri tem je pomembno poudariti, da se teme, ki jih obravnavamo v coachingu, razlikujejo glede na hierarhično raven, ki jo klient zaseda v organizaciji (Böning, 2022). V nadaljevanju so predstavljene tipične vsebine, ki so povezane z razvojem vodstvenih veščin na splošni ravni.

8.6.1 Slogi vodenja

Eden pomembnih elementov dela pri razvoju vodstvenih kompetenc je didaktična predstavitev modelov vodenja. Model situacijskega vodenja je bil že obravnavan v poglavju o teoretičnih pristopih h coachingu. V praksi pa je posebej priljubljen model transformacijskega vodenja (znan tudi kot model polnega razpona vodenja; Bass, 1999), ki predpostavlja, da vodje uporabljajo širok spekter slogov vodenja, vključno s transformacijskim, transakcijskim in laissez-faire slogom.

Pri **transakcijskem** slogu vodje vplivajo na sodelavce tako, da njihovo vedenje ojačujejo – pozitivno ali negativno –, odvisno od tega, ali dosegajo vnaprej dogovorjene cilje. Ta slog temelji na vsakodnevnih intenzivnih interakcijah, ki vključujejo izmenjavo pohval in pozitivnih povratnih informacij, pa tudi kritik in negativnih odzivov.

Bass (1998) je izpostavil, da ima transakcijski slog kljub svoji uporabnosti manjši vpliv na dolgoročni razvoj zaposlenih kot **transformacijski slog**, ki je poimenovan po tem, da vodja s svojim pristopom transformira motivacijo in delovno zavzetost sodelavcev. Ključne značilnosti transformacijskega vodenja vključujejo vzpostavitev čustvene povezanosti med vodjo in podrejenimi, navdihovanje z vizijo in spodbujanje preseganja pričakovanj. Transformacijski vodje sodelavce motivirajo k prepoznavanju novih perspektiv, osveščanju skupne vizije in doseganju

višjih ravni lastnega potenciala, pogosto tudi prek podrejanja individualnih interesov skupinskemu cilju.

Model predvideva obstoj tretjega, t. i. **laissez-faire sloga vodenja**, ki ga zaznamuje odsotnost transakcije med vodjo in sodelavci. Ta slog velja za najmanj učinkovit in ima najšibkejši vpliv na uspešnost zaposlenih.

V praksi coach običajno predstavi osnovne koncepte posameznih slogov vodenja, nato pa s klientom posamezne elemente določenega sloga vadi z uporabo preizkušenih metod, kot je igranje vlog. Med coaching srečanji lahko klient dobi nalogo, da v realnem delovnem okolju preizkusi različne sloge vodenja in na naslednji seji poroča o svojih izkušnjah (nekaj primerov na sliki 18).

- **Postavlja cilje in standarde kakovostnega dela, ne da bi pri tem kritiziral, presojal ali kazal agresivnost:** Coach lahko s klientom vadi podajanje konstruktivne povratne informacije z uporabo igranja vlog. Klient npr. vadi pogovor s sodelavcem, ki ni dosegel pričakovanih rezultatov. Namesto na kritiko se osredotoči na jasno opredelitev pričakovanj in skupno iskanje rešitev (npr.: »Kaj misliš, da bi lahko naslednjič naredili drugače, da bi dosegli želeni standard?«). Med srečanji reflektirata tudi dejanske situacije iz delovnega okolja.
- **Ustvarja možnosti za pridobivanje izkušenj in spodbuja intelektualno stimulacijo ter ustvarjalnost:** Coach klienta spodbuja, da sodelavcem namerno ponuja razvojne izzive. Npr., klient dobi nalogo, da enemu izmed članov tima zaupa vodenje manjšega projekta ali pripravo predstavitve za vodstvo. Na naslednjem coaching srečanju analizirata, kako je vodja oblikoval podporno okolje za učenje in kako je reagiral na morebitne napake ali nove ideje sodelavcev.

- **Spodbuja občutek lastne vrednosti, kompetentnosti in notranje motivacije zaposlenih:** V coaching procesu lahko klient razvija veščine prepoznavanja in verbaliziranja močnih strani sodelavcev. Coach ga lahko spodbuja, da na tedenskih srečanjih z ekipo izpostavi konkretne prispevke posameznikov (npr. uspešno rešeno težavo ali inovativno idejo) ter njihov prispevek poveže z doseganjem širših ciljev organizacije. S tem se krepi občutek kompetentnosti in pomena njihovega dela.
- **Ustvarja zaupanje, spoštovanje ter občutek ponosa ob sodelovanju z vodjo:** Coach s klientom raziskuje, kako njegovo vedenje vpliva na zaznavo vodje v skupini. Klient lahko dobi nalogo, da v naslednjem obdobju zavestno krepi transparentno komunikacijo, npr. tako, da podrejenim redno pojasnjuje razloge za odločitve ali deli informacije o širšem kontekstu projektov. Na naslednji seji analizirata njihove odzive in kako takšna odprtost vpliva na zaupanje.

Slika 18. Primeri, kako lahko coach v coaching procesu klientu pomaga razvijati posamezna vedenja transformacijskega sloga vodenja.

8.6.2 Strateško razmišljanje

Razvijanje strateškega razmišljanja je ena najpogostejših kompetenc, ki jih organizacije pričakujejo predvsem od vodij na srednji ali višji ravni. Posledično je to pogosto področje dela v procesu coachinga. Krepitev veščin strateškega razmišljanja se pojavlja v različnih coaching modelih, pri čemer ima coach na voljo več orodij in tehnik za razvoj te klientove kompetence.

Ena ključnih intervencij v tem procesu je zagotavljanje prostora za **refleksijo**. Odrasli se učijo na različne načine, med katerimi so posebej pomembni: izpostavljenost bogatim izkušnjam, možnost praktičnega

učenja, vključevanje v kvalitetne razprave in predvsem refleksija. Tako coach klienta spodbuja k razmisleku o preteklih izkušnjah, pri čemer ga vodi k temu, da te izkušnje prepozna kot vir znanja, ki ga lahko uporabi pri reševanju aktualnih ali prihodnjih strateških izzivov. Refleksija tako omogoča prepoznavanje vzorcev in povezav med na videz nepovezanimi dogodki, kar spodbuja razvoj strateškega mišljenja. Npr., vodja proizvodnega oddelka lahko skozi refleksijo preteklega projekta ugotovi, da so se zamude redno pojavljale takrat, ko komunikacija med oddelki ni bila dovolj jasna, kar mu pomaga pri načrtovanju učinkovitejših procesov v prihodnjih projektih.

Druga učinkovita metoda je uporaba **študij primerov** ali hipotetičnih scenarijev. Ti klientu omogočajo simulacijo kompleksnih situacij, v katerih lahko trenira analitično in celostno mišljenje, kar prispeva k večji sposobnosti strateškega odločanja v realnih situacijah. Npr., vodja marketinga lahko v coaching procesu analizira hipotetični scenarij vstopa podjetja na nov mednarodni trg ter razmisli o različnih strateških možnostih, tveganjih in potrebnih virih, še preden se podjetje odloči za takšno potezo.

Pomembno vlogo imata tudi **aktivno poslušanje** in **postavljanje odprtih vprašanj**. Čeprav gre za osnovne komunikacijske veščine, so bistvene za strateško razmišljanje. Vodje, ki aktivno poslušajo in postavljajo odprta vprašanja, lažje razumejo različne perspektive ter razmišljajo v širšem kontekstu, kar prispeva k sprejemanju premišljenih, dolgoročnih odločitev. Npr., vodja razvojnega tima v tehnološkem podjetju lahko z odprtimi vprašanji njegove člane spodbuja, da predstavijo različne tehnične rešitve določenega problema, kar mu omogoča širši vpogled v možne strategije razvoja produkta.

Ne nazadnje je bistvenega pomena tudi **spodbujanje razvojne miselnosti** (angl. *growth mindset*). Osebe, ki verjamejo, da se lahko njihove sposobnosti razvijajo s trdom in učenjem, so bolj pripravljene sprejemati izzive ter iz neuspehov črpati priložnosti za osebni in profesionalni napredek. Zato naj coaching vključuje krepitev prepričanja, da je strateško razmišljanje veščina, ki se lahko razvija z vztrajnostjo in odprtostjo

za učenje. Npr., vodja prodaje lahko po neuspešni prodajni kampanji skupaj s coachem analizira razloge za slabši rezultat ter iz te izkušnje oblikuje nove pristope za prihodnje prodajne strategije.

8.6.3 Motiviranje sodelavcev

Motiviranje sodelavcev je ena temeljnih nalog sodobnega vodje, saj neposredno vpliva na delovno zavzetost, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Tako v procesu coachinga pogosto izpostavljamo potrebo po razumevanju notranjih in zunanjih virov motivacije ter razvijanju strategij, s katerimi lahko vodje učinkovito navdihujejo posameznike in time. Vodja mora prepoznati, da motivacija ni statična kategorija, temveč dinamičen proces, ki je pogojen s kontekstom, interakcijami in osebnimi vrednotami zaposlenih. Coaching v tem primeru klienta spodbuja, da razvije večdimenzionalen in pogosto tudi individualen pristop k motiviranju, ki presega zgolj finančne spodbude in vključuje prepoznavanje dosežkov, omogočanje razvoja, povečanje avtonomije ter usklajevanje osebnih ciljev sodelavcev s cilji organizacije.

Ključno vlogo pri motiviranju ima tudi komunikacija. Vodje, ki znajo poslušati, se empatično odzivati in konstruktivno podajati povratne informacije, ustvarjajo delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo spoštovane in slišane. Coaching proces vključuje razvoj teh veščin z namenom spodbujanja psihološke varnosti, ki zaposlenim omogoča, da ideje, dvome ali napake izrazijo brez strahu pred negativnimi posledicami. Poleg tega se klienti v coachingu učijo prepoznati različne motivacijske profile sodelavcev (npr. potrebo po dosežkih, pripadnosti in vplivu), s čimer lahko bolj ciljno in prilagojeno pristopajo k spodbujanju posameznikov. Strategije, kot so redna individualna srečanja, omogočanje smiselnega dela, delegiranje nalog glede na osebne interese in kompetence ter praznovanje uspehov, so pogosto teme coachinga, ki vodjem pomagajo graditi bolj zavzete in motivirane time.

Ko razvijamo vodjeve motivacijske kompetence, je pomembno ločevati med pristopi k individualni in skupinski motivaciji. Medtem ko individualna motivacija zahteva poglobljeno razumevanje osebnih vrednot, interesov in kariernih ciljev vsakega posameznika, timska oz. skupinska motivacija predpostavlja delo z dinamiko skupine, skupno identiteto ter občutkom pripadnosti. Coaching lahko vodi pomaga prepoznati, kdaj naj se osredotoči na posameznega sodelavca – npr. ob znakih izgorelosti, stagnacije ali nezadovoljstva – in kdaj je smiselno delovati na ravni tima – denimo ob upadu skupne zavzetosti ali neusklajenosti v viziji. Pomemben cilj coachinga v tem kontekstu je razviti občutljivost za zaznavanje obeh ravni delovanja in fleksibilnost v izbiri ustreznega pristopa.

V procesu motiviranja timov pogosto poudarjamo pomen skupnih ciljev, transparentne komunikacije, medsebojnega priznanja in razvijanja psihološke varnosti. Ko se člani tima identificirajo z večjimi cilji in čutijo, da prispevajo k nečemu pomembnemu, se njihova notranja motivacija okrepi. Prav proces coachinga vodi omogoča refleksijo o tem, kako (in ali sploh) komunicira smisel dela ter ali določena skupina dojema povezanost med svojimi nalogami in širšim poslanstvom organizacije. Usmerjen coaching dialog vodje spodbuja, da razvijajo lastne strategije za gradnjo motivirane skupinske kulture, pri čemer pogosto uporabljamo orodja, kot so analiza timskih vrednot, delavnice za skupno vizijo in pregled medosebne dinamike v timu.

8.7 Kreativnost in divergentno mišljenje

Kreativnost vključuje mentalni proces, znan kot divergentno mišljenje. Gre za način razmišljanja, ki vključuje tveganje, saj rezultira v mislih in idejah, ki lahko nasprotujejo konvencionalni logiki, so navidezno absurdne ali na druge ljudi delujejo nenavadno in ekscentrično. Kreativno mišljenje pogosto vključuje začasno zaustavitev kritičnega presojanja, da bi posameznik lahko razvil nove ideje, izvirne asociacije in sveže perspektive. Ravno ta začasna suspenzija sodbe omogoča kognitivno svobodo, ki je potrebna za ustvarjalni preboj.

Najprej si bomo ogledali, kaj ovira razvoj kreativnega razmišljanja, nato pa bomo predstavili nekatere tehnike, ki so v coachingu na voljo za spodbujanje kreativnega mišljenja pri klientih.

8.7.1 Blokada v kreativnih procesih

Obstaja več ključnih prepričanj, ki ležijo v temelju kognitivnih blokad kreativnosti in divergentnega mišljenja. Podrobneje sta jih opredelila Neenan in Dryden (2002), na tem mestu pa bomo povzeli bistvene točke.

Tipično je ena izmed ovir misel: »Kaj si bodo ljudje mislili o meni?«, »Ne smem se osmešiti.« ali »Izpadel bom čuden, če rečem kaj nenavadnega.«. Vsa ta prepričanja odražajo isti temeljni vzorec – strah pred socialno diskreditacijo, zasmehovanjem ali izključitvijo. Takšno razmišljanje vodi v notranjo cenzuro, pri čemer oseba zavira svoje ideje, še preden jih oblikuje ali izrazi. Avtocenzura se pojavlja na dveh ravneh – prva raven omogoča produkcijo izvirnih zamisli, ki pa jih oseba nato ne deli z drugimi; druga raven pa zavira že sam proces generiranja novih idej. V praksi se to pogosto kaže v skupinskih ustvarjalnih nalogah, pri katerih posameznik izraža le »varne« in konvencionalne ideje, ki jih imenujemo tudi »alibi ideje«, da bi se izognil morebitni kritiki.

Drugo pogosto prepričanje, ki zavira kreativnost, je: »Nisem kreativen.« Oseba z notranjo blokado kreativnosti iskreno verjame, da ne razpolaga s kreativnim potencialom, zato se ob poskusu ustvarjanja ne želi izpostavljati ali izpasti smešno. Takšno prepričanje temelji na napačnem razumevanju kreativnosti kot inherentne lastnosti, ki jo imaš ali pač ne. Ne upošteva raznolikosti izražanja kreativnosti ali različnih ravni izraženosti te sposobnosti. Dodatna zabloda je povezanost med kreativnostjo in inteligenco – gre za mit, saj empirični podatki večinoma kažejo na šibko povezanost teh dveh konstruktov (glej npr. Cramond idr., 2010), pri čemer pomembno vlogo igrajo tudi druge spremenljivke, kot so osebnostne lastnosti, še posebej odprtost za nove izkušnje.

Pomemben vir blokad kreativnosti je lahko tudi organizacijska kultura. V okoljih, kjer prevladujejo močna usmerjenost v nadzor, izogibanje

napakam in stroga hierarhija, zaposleni pogosto razvijejo previdnost pri izražanju novih idej. Če organizacija implicitno ali eksplicitno sporoča, da so napake nezaželene ali da odstopanje od ustaljenih načinov dela ni dobrodošlo, posamezniki raje izbirajo varne, preverjene rešitve. Podobno lahko kreativnost zavirajo tudi kulture, ki močno poudarjajo kratkoročno učinkovitost in rezultate, saj zaposleni nimajo občutka, da bi imeli čas ali legitimost za eksperimentiranje. V takšnih okoljih se lahko pojavi tudi t. i. »učinek zamrznjenih idej«, ko zaposleni sicer zaznajo možnosti za izboljšave, vendar jih ne izražajo, ker pričakujejo negativne odzive ali ker menijo, da njihove ideje ne bodo upoštevane. Posledično se kreativni potencial posameznikov ne razvije, temveč ostaja neizkoriščen.

8.7.2 Tehnike za spodbujanje kreativnosti in divergentnega mišljenja

Coaching je učinkovit pristop za razvijanje kreativnega potenciala, saj klientu omogoča, da se sooči s svojimi kognitivnimi omejitvami, jih preseže in razvije odprto, raziskovalno miselnost. S pomočjo strukturiranih vaj in refleksije lahko klienti raziščejo različne perspektive, opustijo rigidna pravila mišljenja ter se naučijo generirati in razvijati nove ideje.

Med najbolj razširjenimi tehnikami je **tehnika možganske nevihte** (angl. *brainstorming*), pri kateri gre za strukturirano generiranje idej na določeno temo v omejenem časovnem okviru. Cilj je v kratkem času ustvariti čim več idej, pri čemer začasno izklopimo notranjega kritika. V timske okolje obstajajo določene omejitve – pogosto prihaja do prevlade ekstrovertiranih članov skupine, kar lahko zavira prispevek bolj introvertiranih. Za uspešno izvedbo je priporočljivo udeležencem omogočiti predhodno pripravo, ustvariti varno okolje, kjer ni napačnih odgovorov, ter vnaprej določiti pravila igre – npr., da nobena ideja ni nesmiselna, dokler je ne raziščemo v kontekstu. Sprememba okolja, kot je delo v naravi, lahko dodatno spodbudi kreativni proces.

Tehnika miselnega zemljevida (angl. *mind mapping*) je vizualna metoda, ki prav tako izhaja iz brainstorminga, vendar poteka v treh strukturiranih fazah. Na sredino papirja zapišemo osnovno idejo, okoli nje pa se razvijejo prve tri asociacije. Nato se iz vsake asociacije razvijejo nove tri ideje, kar ustvarja mrežo, ki omogoča divergentno razmišljanje. Prednost te metode je, da omogoča nadaljnje asociiranje tudi na ideje, ki se sprva ne zdijo najboljše, a lahko sprožijo ustvarjalne preboje v kasnejših fazah.

Tehnika šestih klobukov razmišljanja, ki jo je razvil malteški psiholog Edward de Bono (1985), temelji na konceptu lateralnega mišljenja. De Bono je verjel, da človeško mišljenje ni linearno, ampak poteka v več vzporednih tokovih. Vsak »klobuk« simbolizira določen način razmišljanja: modri klobuk organizira proces in določa cilje; rdeči klobuk izraža čustva; zeleni klobuk spodbuja ustvarjalnost; črni klobuk je kritičen in opozarja na tveganja; rumeni klobuk išče koristi; beli klobuk pa se osredotoča na dejstva in podatke. Tehniko lahko uporabljamo individualno ali v skupini, spodbuja pa celostno obravnavo problemov z različnih zornih kotov. Čeprav obstajajo kritike, da lateralno mišljenje ni empirično dovolj podprto (npr. Sternberg in Lubart, 1998), je metoda izjemno priljubljena zaradi svoje uporabnosti v praksi in zmožnosti generiranja kompleksnih rešitev.

8.8 Osebnostna prožnost

Popularnost pojma osebnostne prožnosti je po letu 2000 izrazito narasla, kar je v veliki meri posledica spremembe paradigme v proučevanju stresa, ki je nastala z začetkom in razvojem gibanja pozitivne psihologije.

8.8.1 Opredelitev in konceptualizacije osebnostne prožnosti

Osebnostna prožnost izhaja iz latinskega izraza *resilire*, kar dobesedno pomeni »odskočiti nazaj«, v širšem pomenu pa se nanaša na sposobnost posameznika, da si po kriznih dogodkih hitro opomore in se vrne na predhodno raven delovanja. Koncept osebnostne prožnosti se uporablja na več ravneh – individualni, timski in organizacijski – ter je pomemben

prav zato, ker omogoča obravnavanje tako osebnih kot organizacijskih izzivov.

Čeprav se izraz uporablja že dalj časa, v strokovni literaturi še vedno obstajajo razhajanja glede njegove konceptualizacije. Obstajajo trije osnovni pristopi k razumevanju osebnostne prožnosti (Smith, 2017). Prvi pristop jo obravnava kot strukturo, sestavljeno iz določenih osebnostnih lastnosti. Npr., Block in Kremen (1996) v svoji teoriji egoprožnosti prožnost pojmujeta kot stabilno osebnostno lastnost, ki se lahko razvije tudi brez negativnih življenjskih izkušenj. V okviru tega pristopa se pojavi vprašanje, ali je osebnostno prožnost sploh mogoče razvijati s pomočjo coachinga ali drugih oblik podpore, saj so osebnostne lastnosti vsaj deloma genetsko pogojene ter v času razmeroma stabilne.

Sistemske pristope skušajo nadomestiti pomanjkljivosti strukturnega pristopa, predvsem z iskanjem dinamičnih povezav med notranjimi značilnostmi posameznika in zunanjimi dejavniki, kot je socialna podpora (Kent in Davis, 2010). Holistični oz. razvojni pristop (Smith, 2017) pa osebnostno prožnost razume kot proces, v katerem se posameznik ali sistem ne zgolj prilagodi okoliščinam, temveč se pri tem tudi razvija in nadgrajuje svojo sposobnost soočanja s prihodnjimi izzivi. V tem kontekstu gre za sistem, ki se z interakcijo z okoljem in učenjem iz izkušenj nenehno izboljšuje in optimizira svoje procese.

Pomanjkanje konsenza o naravi osebnostne prožnosti povzroča določeno zmedo tako med coachi kot med klienti. To je predvsem posledica različnih raziskovalnih in praktičnih perspektiv, znotraj katerih ta koncept preučujemo. V nadaljevanju predstavljamo izbrane modele in tehnike, ki se uporabljajo za krepitev osebnostne prožnosti.

8.8.2 Modeli in tehnike za razvijanje osebnostne prožnosti

Razvijanje osebnostne prožnosti lahko izvajamo v različnih formatih in znotraj različnih vrst coachinga. Zaradi raznolikih razumevanj in opredelitev tega konstrukta ni presenetljivo, da je bilo razvitih veliko modelov, pristopov in tehnik. Jackson s sodelavci (2007) je v svoji pregledni študiji

predlagal nekaj konkretnih smernic za razvoj osebne prožnosti: (1) vzpostavitev pozitivnih profesionalnih odnosov in mrež, (2) ohranjanje pozitivnega odnosa, (3) razvoj čustvenega zavedanja, (4) iskanje ravnotežja med življenjskimi področji in duhovna rast ter (5) povečanje refleksije.

Kognitivno-vedenjski coaching vidi pot do osebne prožnosti predvsem v oblikovanju bolj funkcionalnih stališč in prepričanj do življenjskih stisk. Ker se ta pristop že sicer osredotoča na prepoznavanje in spreminjanje nekonstruktivnih miselnih vzorcev, velja za zelo učinkovit v kontekstu krepitve prožnosti. Med tipičnimi prepričanji, ki posameznika ovirajo pri učinkovitem spoprijemanju z življenjskimi težavami, Neenan in Dryden (2012) navajata naslednja: »To ni moja krivda. Sem žrtev.«, »Tega nikoli ne bom prebolel.«, »Nisem vreden. Ni smiselno poskušati kaj spremeniti.«, »Ne prenesem neprijetnosti.«, »Zakaj jaz? Zakaj ravno meni?«, »To se mi ne bi smelo zgoditi.«, »Preteklosti ni mogoče pobegniti.«

Poleg spreminjanja teh prepričanj lahko v coachingu uporabljamo tudi **imaginativno tehniko za krepitev prožnosti** (angl. *Resilience Enhancing Imagery* – REI; Palmer, 2013), različne tehnike sproščanja, programe čuječnosti (Hall, 2013), razvoj veščin in druge vire učenja. Tako lahko coach klienta vodi skozi kratko imaginativno vajo, v kateri si klient predstavlja prihodnjo zahtevno situacijo – denimo predstavitev nove, nekonvencionalne ideje vodstvu – ter se hkrati osredotoča na občutek notranje mirnosti, samozaupanja in konstruktivnega odzivanja na morebitne kritične odzive. Takšna mentalna priprava klientu pomaga razvijati večjo psihološko prožnost in zmanjšuje strah pred neuspehom ali zavrnitvijo.

V okviru pozitivne psihologije je bil razvit t. i. PERMA model prožnosti (Seligman, 2011), pri čemer akronim PERMA pomeni pet ključnih gradnikov dobrega počutja: P – pozitivna čustva (angl. *positive emotions*), E – zavzetost (angl. *engagement*), R – odnosi (angl. *relationships*), M – smisel (angl. *meaning*) in A – dosežki (angl. *accomplishment*). Poudarek tega pristopa je na pomembnosti pozitivnih čustev, pri čemer se naslanja na teorijo širjenja in grajenja (angl. *broaden and build*; Fredrickson, 2004), ki poudarja vlogo pozitivnih čustev pri razširjanju miselnih in

vedenjskih repertoarjev ter dolgoročni krepitvi osebnostnih virov. Na podlagi te teorije so se razvile številne coaching tehnike, ki jih uporabljajo praktiki pozitivne psihologije.

Zato si pogledjmo še konkreten primer. Coach lahko s klientom, ki doživlja visoko raven stresa na vodstvenem položaju, analizira posamezne elemente modela PERMA. Klient lahko prepozna, da sicer dosega dobre rezultate (A – dosežki), vendar zanemarja odnose z ekipo (R – odnosi) in ne doživlja več občutka smisla pri svojem delu (M – smisel). V coaching procesu nato skupaj oblikujeta konkretne korake, kot so redni razvojni pogovori s sodelavci, vključevanje v projekte, ki imajo širši družbeni vpliv, ter načrtovanje dejavnosti, ki povečujejo občutek zavzetosti pri delu. S tem klient postopoma krepí več elementov dobrega počutja in posledično svojo psihološko prožnost.

8.9 Komunikacija in medosebni problemi

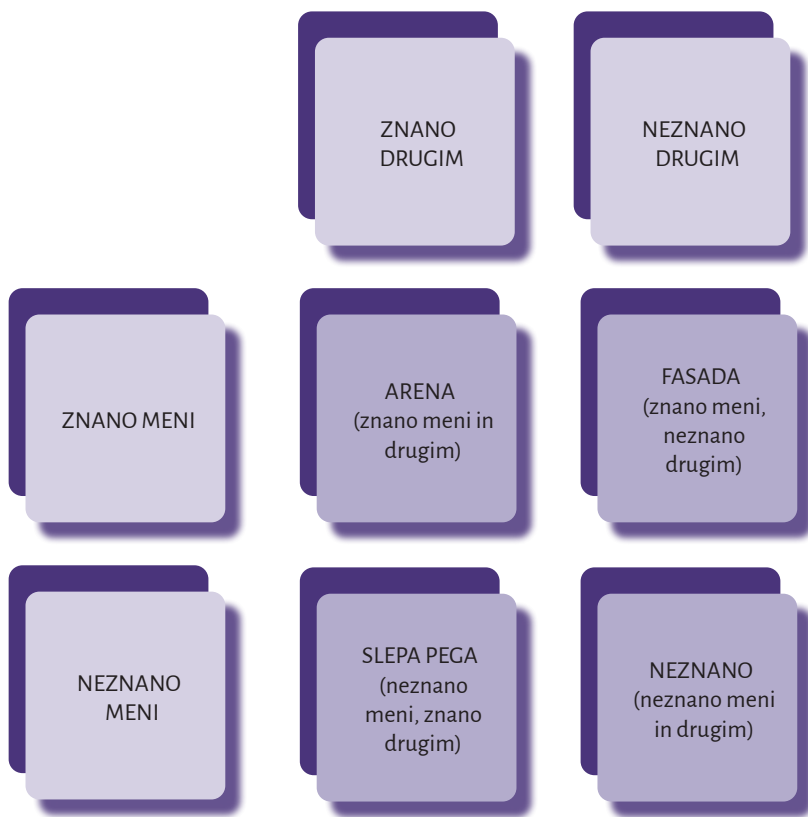
Komunikacijo lahko preprosto opišemo kot izmenjavo simbolov z namenom razumevanja sporočila. Poznamo številne razdelitve in modele komunikacije, ena najpogostejših pa je delitev na verbalno in neverbalno komunikacijo. Verbalna komunikacija zajema sporočila, kodirana v besede, besedne zveze in stavke, izražena v obliki trditev ali vprašanj. Neverbalna komunikacija je evolucijsko starejša in zajema celoten niz oblik izražanja, ki niso verbalizirane, kot so obrazna mimika, očesni stik, geste, ton govora, telesna drža v prostoru med komunikacijo (npr. vstop v osebni prostor sogovornika), pa tudi fiziološke manifestacije čustvenih odzivov (npr. rdečica ali nemirni gibi, kot je tresenje noge ipd.).

Komunikacija je vsesplošna, zlasti neverbalna – za komunikacijo zadoštuje že zgolj fizična prisotnost (prek spletnih komunikacijskih orodij niti to ni vedno potrebno), saj je praktično nemogoče ne komunicirati. Tudi ko se tega ne zavedamo, sporočamo in oddajamo signale.

Ena izmed tehnik, ki jo lahko uporabimo v različnih situacijah coachinga in je še posebej pomembna pri izboljševanju komunikacije, je model Joharijevega okna (Luft in Ingham, 1955). Ime modela izhaja iz kombinacije

začetnih črk imen avtorjev (Joseph Luft in Harry Ingham). Gre za izredno uporaben pripomoček, ki služi boljšemu razumevanju lastnega položaja v odnosu do sogovornikov, izboljševanju našega zaznavanja drugih ter splošnemu izboljšanju komunikacije. Temelji na ideji, da zaupanje na eni strani gradimo z deljenjem pomembnih informacij o sebi, na drugi strani pa z uporabo povratne informacije, ki jo prejmemo od drugih.

Po tem modelu je vsak posameznik predstavljen znotraj štirih kvadratov, ki so oblikovani glede na dva kriterija: kaj je znano/neznano nam samim ter kaj je znano/neznano drugim o nas (slika 19).



Slika 19. Joharijevo okno (Luft in Ingham, 1955)

Ko ti dimenziji prekrizamo, dobimo štiri kvadrante, ki jih bomo na kratko opisali. Prvi kvadrant, imenovan arena ali javni jaz, vključuje informacije o posamezniku, ki so znane tako njemu kot drugim. To vključuje stališča,

vedenje, čustva in podobno, ki jih oseba zavestno izraža in deli z drugimi. Ta kvadrant predstavlja območje, kjer poteka največ odprte in neposredne komunikacije, ter velja za komunikacijsko najbolj zdrav segment.

Drugi kvadrant, ki ga imenujemo slepa pega, zajema informacije, ki jih o posamezniku poznajo drugi, sam pa jih ne zaznava. Primer bi bil vtis, ki ga drugi dobijo o nas, a se ga sami ne zavedamo. Ker teh informacij ne poznamo, jih ne moremo spreminjati ali na njihovi podlagi sprejemati odločitev. Najboljši način za ozaveščanje tega segmenta je aktivno iskanje povratnih informacij.

Tretji kvadrant, fasada, vključuje informacije, ki jih posameznik skriva pred drugimi. To so lahko osebne izkušnje iz preteklosti, čustva, ki jih noče izraziti, skrivnosti ipd. Če posameznik skriva preveč informacij, to na druge deluje kot vzpostavljanje distance, kar vpliva na kakovost medosebnih odnosov. Ta segment se lahko zmanjša s postopnim razkrivanjem informacij in večjo odprtostjo do drugih.

Četrty kvadrant je neznano in zajema informacije, ki niso znane ne posamezniku ne drugim. Sem lahko sodijo skriti talenti, potenciali ali zmožnosti, ki še niso bili preizkušeni. Razlogi za to, da je nekaj neznano, so lahko različni – od preteklih travm do pomanjkanja priložnosti za samoizražanje.

Tehnika, ki temelji na modelu Joharijevega okna, je posebej uporabna v coachingu, kadar klient želi povečati raven samozavedanja svojega položaja v skupini. Če je slepa pega preveč izražena, lahko coach klientu priporoči, naj aktivno išče povratne informacije. Če pa prevladuje segment fasade, lahko klient dobi nalogo, da v nadzorovanem okolju in po lastni presoji deli več informacij o sebi z namenom krepitev odnosov in gradnje zaupanja.

Poleg modela Joharijevega okna bomo predstavili še dve pomembni komunikacijski veščini, ki sta ključni za vsakodnevno organizacijsko delovanje in pogosto predmet obravnave v coachingu – to sta asertivnost (tj. neposredna in odprta komunikacija) ter podajanje in sprejemanje povratne informacije.

8.9.1 Asertivnost v organizacijskem okolju

Asertivnost pomeni izražanje mnenj, čustev in prepričanj na neposreden, odprt in družbeno primeren način ob hkratnem spoštovanju pravic druge osebe (Lange in Jakubowski, 1976). Asertivni trening je s tem v zvezi polstrukturiran postopek oz. niz različnih terapevtskih postopkov, katerih skupni cilj je razvijanje, spodbujanje in krepitev asertivnega vedenja (Tovilović, 2005).

Vadba asertivnega vedenja se je izkazala za zelo učinkovito intervencijo pri delu s klienti, ki imajo težave v medosebnih odnosih – tako pri sramežljivih in introvertiranih posameznikih kot pri parih s slabimi odnosi ter osebah, ki imajo težave z agresijo, jezo, anksioznostjo ipd. Gre za zelo razširjeno metodo za pridobivanje večjega samozaupanja in občutka nadzora nad lastnim življenjem ter za uresničevanje zdravih medosebnih odnosov. Zato ni presenetljivo, da je vadba asertivnega vedenja pogosto vključena v različne vrste coachinga.

Pomembno je, da na začetku procesa sodelovanja s klientom razlikujemo med dvema oblikama neasertivnosti – agresivnostjo in pasivnostjo – ter asertivnim odzivanjem. Osebe, nagnjene k agresivnemu vedenju, poskušajo manipulirati z drugimi ter se vedejo nadzorovalno, zahtevajoče ali ukazovalno. Verjamejo, da so pomembne zgolj njihove pravice ter da so drugi manj vredni in nimajo enakih pravic. Cilje poskušajo doseči za vsako ceno, tudi na škodo drugih.

Nekatera nekonstruktivna prepričanja, ki spodbujajo agresivno vedenje, vključujejo:

- Moram zmagati, da bom v redu.
- Če ne bom deloval močno, me ne bodo poslušali.
- Svet je sovražen, zato moram biti agresiven, če želim uspeti.
- Kompromis je poraz.
- Če ne udarim, bom šibek.
- Mora biti po moje.

- Agresija je edini način, da dosežeš cilje in prideš do ljudi.
- Moram dokazati, da imam prav in da se drugi motijo.

Osebam, ki se vedejo pasivno, ne uspe ustrezno izraziti svojih misli, čustev in prepričanj. Potrebe drugih postavljajo pred svoje in s tem pošiljajo sporočilo: »Jaz nisem pomemben.« Bojijo se zavrnitve, opravičujejo se, branijo in komunicirajo v opravičujočem tonu. Bojijo se tudi, da bi porušile svojo samopodobo, zato se pasivnost pogosto skriva za masko vljudnosti. Pri ocenjevanju vedenja je pomembno ugotoviti, ali gre za osebnostno lastnost ali odziv na specifično situacijo (npr. oseba je neasertivna le v pogovoru z nadrejenim).

Asertivno vedenje temelji na prepričanju, da imajo vsi ljudje enake pravice in da pravice vključujejo tudi odgovornost. Tako nam asertivno vedenje omogoča, da svoje potrebe, želje in cilje izrazimo jasno in neposredno, ob tem pa spoštujemo pravice drugih ljudi. Primeri naših asertivnih pravic vključujejo:

- pravico reči NE (npr. ko nas sodelavka prosi, da opravimo tudi njen del seminarske naloge);
- pravico do napake;
- pravico verjeti, da so naše potrebe pomembne;
- pravico do izražanja čustev na primeren način;
- pravico do odgovornosti za svoja dejanja;
- pravico, da nas ne razumejo;
- pravico do določanja svojih prioritet;
- pravico do samospoštovanja;
- pravico biti JAZ;
- pravico biti asertiven brez občutka krivde;
- pravico reči: »Ne razumem, ne vem.«;
- pravico do spremembe mnenja.

Asertivno vedenje, kot že omenjeno, povečuje verjetnost pozitivnega izida v najrazličnejših komunikacijskih situacijah, vendar ga nikakor ne

zagotavlja. Izid je odvisen od številnih dejavnikov, med drugim od naših komunikacijskih veščin, eksplicitnih in implicitnih ciljev sogovornika, njegovih sposobnosti sporazumevanja, značilnosti situacije itd.

Nekatere najpogostejše zmote, povezane z asertivnostjo, vključujejo:

- asertivnost pomeni samodejno doseganje tega, kar želimo;
- asertivnost pomeni, da nas bodo ljudje imeli radi in nas spoštovali;
- vedno moramo biti asertivni;
- asertivnost nas dela boljše ljudi;
- asertivnost bo rešila vse naše težave.

V praksi se pojavljajo številne kognitivno-čustvene blokade, ki ovirajo asertivno vedenje in nam preprečujejo, da bi se vedli asertivno, s čimer si onemogočamo doseganje komunikacijskih in drugih osebnih ciljev. V literaturi obstaja več klasifikacij teh blokad. Nekatere od njih so (Hauck, 1982):

- strah pred »povračilnim udarcem« – npr. občutek, da bi lahko bili fizično poškodovani, če bi se asertivno uprli agresivni osebi;
- strah pred neuspehom – strah, da nam asertivno vedenje ne bo uspelo, zato ga prelagamo;
- strah, da bomo prizadeli čustva drugih – npr. bojimo se podati kritiko sodelavcu, saj domnevamo, da ga bo uničila;
- strah pred zavrnitvijo – ne zoperstavimo se, saj menimo, da zavrnitve ne bi prenesli;
- strah pred finančno negotovostjo – npr. bojimo se, da bomo zaradi upora na delovnem mestu izgubili zaposlitev;
- samoobtoževanje – sami sebe krivimo za konflikt, zato se ne zmoremo asertivno postaviti zase;
- strah pred porušenjem samopodobe – npr. napačno verjamejo, da je pasivnost dobra lastnost in da asertivnost pomeni agresivnost, kar se ne ujema z našo samopodobo.

8.9.2 Tehnike za razvijanje asertivnosti

Najobsežnejšo metodologijo za razvijanje asertivnosti so ponudili avtorji kognitivno-vedenjskega pristopa (Lange in Jakubowski, 1976; Tovilović, 2005). Proces coachinga se ponavlja začne tako, da klient identificira problematična področja in si zastavi cilje. Didaktični del procesa vključuje razlikovanje med asertivnim, pasivnim in agresivnim vedenjem. Sledi odkrivanje morebitnih čustvenih blokad, ki lahko ovirajo utrjevanje asertivnih veščin. Čustvene blokade so lahko različne, npr.: anksioznost, sram, krivda, samoobtoževanje itd. Možno je, da so prisotne blokade na več ravneh hkrati. V takem primeru najprej obravnavamo sekundarni ali terciarni problem. Primer čustvenih blokad na treh ravneh, prikazan s pomočjo ABC modela, je sledeč:

Primarni ABC: A: Po daljšem času klientka ne zahteva vračila finančnega dolga od prijateljice. B: Grozno mi je, da jo moram prositi, naj mi vrne denar. Izpadla bom bedno. C: Sram, nelagodje, strah.

Sekundarni ABC: A: Klientko je sram in se boji prositi prijateljico za vračilo dolga. B: Grozno je, da jo moram opomniti, namesto da bi se sama spomnila. C: Jeza, frustracija.

Terciarni ABC: A: Verbalna agresija klientke do prijateljice zaradi dolgotrajne jeze in frustracije ter nezmožnosti, da bi mirno zahtevala vračilo dolga. B: Ne bi se smela tako obnašati. C: Krivda.

Premagovanju kognitivnih in čustvenih blokad sledi razvijanje asertivnih veščin s pomočjo praktičnih metod. Ključne vedenjske tehnike za urjenje asertivnega vedenja so:

- **Igranje vlog:** klient najprej nastopa kot on sam, nato prevzame vloge drugih udeležencev v problemski situaciji. S tem ne le vadi želeno vedenje, ampak tudi bolje razume, kako drugi ljudje reagirajo na njegovo asertivno ali neasertivno vedenje.
- **Modeliranje vedenja:** klientu demonstriramo asertivni nastop, ki ga nato sam izvaja. Cilj ni, da klient postane coacheva kopija, temveč da razvije lasten slog. Spodbujamo tudi opazovanje in učenje od ustreznih vzornikov v okolju.

- **Vedenjska vaja:** bistvenega pomena je, da klient novo vedenje večkrat vadi, da sliši samega sebe pri podajanju asertivnih odzivov. Verbalno in neverbalno vedenje (držanje telesa, geste, obrazna mimika, ton glasu) morata biti usklajena.
- **Hierarhična struktura nalog:** naloge razvrstimo od enostavnejših do zahtevnejših, kar klientu omogoča postopno desenzitizacijo na raven občutljivosti, ki jo običajno doživlja v medosebnih situacijah.
- **Postopna izpostavljenost** (sistemska desenzitizacija): izpostavljanje situacijam, ki izzovejo strah, poteka postopno, ob tem pa naraščata klientova socialna kompetenca in samozaupanje.

Tovrstne naloge v realnih življenjskih okoliščinah omogočajo ključne povratne informacije o klientovem vedenju ter smernice za morebitne prilagoditve. Klient se lahko za uspešno izvedbo naloge nagradi, s čimer krepi novo vedenje. Da bi bil klient asertivnejši, je nujno, da prepozna prisotnost miselnih vzorcev, ki ovirajo vedenje, ter jih nadomesti s konstruktivnimi.

8.9.3 Veščine podajanja in sprejemanja povratne informacije

Podajanje in sprejemanje povratne informacije sodita med najpomembnejše komunikacijske veščine, tako na področju vodenja kot v širšem organizacijskem življenju. Kljub razpoložljivosti številnih modelov za podajanje povratne informacije vodje pogosto doživljajo težave pri njihovi uporabi. Te najpogosteje izvirajo iz čustvenih blokad, kot so občutki nelagodja, krivde ali jeze.

Ne glede na to, ali govorimo o poslovnem ali zasebnem življenju, je podajanje povratne informacije – predvsem kritike – izziv, ki ga mnogi doživljajo kot neprijetnega. To velja tako za osebo, ki kritiko podaja, kot za osebo, ki jo prejema. Oglejmo si ključne blokade, ki spremljajo obe vlogi:

- **Blokade pri podajanju kritike:** V prejšnjem poglavju smo že obravnavali blokade asertivnosti, ki se pogosto prenesejo tudi na podajanje povratne informacije. Ena najpogostejših je strah pred ogrožanjem lastne samopodobe, ki temelji na disfunkcionalnem prepričanju, da je podajanje kritike izraz brezobzirnosti ali nespoštovanja. Prav tako se posamezniki pogosto bojijo, da bodo z iskreno povratno informacijo prizadeli sogovornikova čustva, zato se zanjo opravičujejo ali jo celo opustijo. Še en pogost strah je reakcija sogovornika – da bo kritiko zavrnil, nas napadel ali da bo prišlo do konflikta.
- **Blokade pri sprejemanju kritike:** Neenan in Dryden (2002) izpostavljata več kognitivnih blokad, ki otežujejo sprejemanje kritike. »Odvisnost od odobravanja« – oseba, ki razmišlja na ta način, daje pretirano težo priznanju in odobravanju drugih. Ko priznanje izostane, se aktivira nekonstruktiven miselni vzorec, ki vodi v razvrednotenje sebe.
 - A – Direktor je dejal, da predstavitev ni bila dobro pripravljena.
 - B – Ničesar ne znam dobro narediti. Kritika dokazuje, da nisem dovolj sposoben. Ne delujem dobro.
 - C – Samopomilovanje, depresivno razpoloženje.

Iskanje priznanja samo po sebi ni problematično. Težava nastane, ko oseba iz želje ustvari potrebo in si dopoveduje, da brez odobravanja ni mogoče biti zadovoljen. Pogosti miselni napaki sta: »Če nisem prejel priznanja – sem očitno naredil nekaj narobe« in »Če nisem pohvaljen – nisem vreden.«

- **Obrambne reakcije:** Obramba služi ohranjanju samospoštovanja, vendar temelji na zmotni predpostavki, da kritika nujno ruši našo samopodobo. Posledično se odzovemo defenzivno ali celo z napadom.

- A – Kolega je mimogrede pripomnil, da bi lahko bila predstavitev boljša.
- B – Kako si upa to reči?! Moral bi biti na moji strani!
- C – Užaljenost, jeza, sarkastičen odgovor: »Seveda, tvoje so pa vedno vrhunske.«

Tovrstni odzivi kažejo, da smo se odločili za protinapad in namesto razumevanja vsebine kritike napadli sogovornikovo kompetenco. Naša čustva so nas preusmerila od potencialno konstruktivne analize. Kritika, četudi nepopolna ali slabo izražena, je lahko vir uvida. Sprejeti jo konstruktivno pomeni razpoznati, kateri deli so upravičeni, in se odločiti, ali bomo ukrepali.

- **Jeza in prizadetost:**

- A – Direktor je dejal, da predstavitev ni bila dobro izvedena.
- B – Nima pravice tako govoriti! Kako si drzne?!
- C – Jeza.

Tovrstno reakcijo imenujemo obrambna jeza. Čeprav direktorjeva pripomba morda ni bila korektna, ima pravico izraziti svoje mnenje. Za nas je bolj konstruktivno, da ga poslušamo in obdržimo sposobnost presoje. Prizadetost in jeza pogosto izhajata iz neizpolnjenih pričakovanj. Pričakovanja do neznancev so nizka – zato nas zaprtje bančnega okenca ne prizadene. Nasprotno pa nas prizadenejo dejanja oseb, v katere vlagamo zaupanje in odnos – denimo dolgotrajnega sodelavca. Če razmišljamo nekonstruktivno, je čustveni odziv večinoma pretiran in neučinkovit.

Pri podajanju kritike je pomembno paziti, da to storimo na način, ki zmanjša verjetnost, da se bo druga oseba počutila ogroženo ali se razjezila. Seveda oseba, ki podaja **konstruktivno kritiko**, nima nobenega zagotovila, da bo druga stran reagirala na želeni način. Kljub temu obstajajo boljši in slabši načini podajanja kritike, pri čemer se kot najučinkovitejši izkažejo določeni pristopi in modeli. Kaj vključuje konstruktivno podajanje kritike:

- Usmerjenost na vedenje ali izvedbo naloge, ne na osebnostne lastnosti posameznika.
- Navajanje konkretnih dejstev in predlogov v zvezi s kritiziranim vedenjem.
- Izogibanje obujanju preteklih napak in osredotočanje na spremembe v sedanjosti, ki lahko vodijo k napredku v prihodnosti.
- Aktivno poslušanje sogovornika.
- Izogibanje »polšalam«, pasivno-agresivnim opazkam ali sarkazmu, saj te oblike izražanja niso dovolj jasne in neposredne ter pogosto vodijo v nesporazume ali obrambne reakcije.



NAMESTO ZAKLJUČKA: SEDANJOST IN PRIHODNOST COACHINGA

Namen monografije je vsem, ki se strokovno ali raziskovalno ukvarjajo s coachingom – študentom, strokovnjakom, vodjem in širši strokovni javnosti – predstaviti konceptualni okvir coachinga, njegove praktične vidike ter sodobne organizacijske pogoje in prakse, v katerih je coaching lahko učinkovita metoda za spreminjanje vedenja. Predstavili smo nekatere teoretične modele, proces coachinga, najpogostejša področja njegove uporabe ter povzeli ključne raziskave o učinkih coachinga in mehanizmih sprememb. Seveda se zgodba o coachingu tu ne konča – pravzaprav se šele začinja. Zato bomo namesto klasičnega zaključka izpostavili ključne usmeritve prihodnjega razvoja te metode in njenega raziskovalnega področja.

1. Teoretično in konceptualno povezovanje

Na podlagi predstavljenega lahko ugotovimo, da je področje coachinga še vedno precej razdrobljeno ter da mu primanjkuje skupen teoretični

okvir. Vprašanje je, v kolikšni meri je takšna usklajenost sploh mogoča, saj se je coaching razvijal znotraj različnih disciplin in znanstvenih paradigem. Kljub temu brez določene stopnje poenotenja – zlasti v smislu standardizacije opisa tega, kaj coach dejansko počne v praksi – znanstvenih študij ni mogoče ustrezno primerjati, prav tako pa je oteženo smiselno povezovanje teorije in prakse (Cannon-Bowers idr., 2023). Teoretična usklajenost in večja standardizacija bi poleg boljšega razumevanja coaching procesa olajšali tudi orientacijo uporabnikom coaching storitev ter zmanjšali možnosti zlorabe samega pojma coaching.

2. Evalvacija izidov in dejavnikov, ki vplivajo nanje

V monografiji smo pokazali, da obstaja veliko študij, ki potrjujejo pozitivne učinke coachinga. Kljub temu pa – ne glede na obsežen raziskovalni opus ter naraščajoče število preglednih študij in metaanaliz (glej npr. Cannon-Bowers idr., 2023; Plotkina in Sri Ramalu, 2025) – ostajajo odprta vprašanja glede specifičnih mehanizmov sprememb in dejavnikov, ki prispevajo k učinkom coachinga. Mednje sodijo samoučinkovitost, usmerjenost k ciljem, delovni odnos oziroma oblikovanje zaupanja ter podpora nadrejenih (Bozer in Jones, 2018). Posebej aktualna tema – in v prihodnje še toliko bolj – sta spletni coaching (e-coaching) ter vloga umetne inteligence v coaching procesu (Passmore idr., 2026). Pri tem se zastavljajo vprašanja, v kolikšni meri je spletni coaching primerljiv s coachingom v živo (angl. face-to-face), zlasti po umiritvi učinkov pandemije covid-19, ter v kolikšni meri in na katerih področjih lahko profesionalne coache dopolnjujejo ali celo nadomeščajo klepetalni roboti, podprti z umetno inteligenco.

3. Izobraževanje in supervizija

Raziskovanje učinkov in mehanizmov coaching procesa prinaša pomembna spoznanja tudi za področje izobraževanja. Greif (2013) je analiziral 50 najbolj priljubljenih izobraževalnih programov coachinga v

Združenih državah Amerike, Združenem kraljestvu in Nemčiji ter ugotovil, da se ti v zelo omejenem obsegu opirajo na prakse, ki temeljijo na dokazih oziroma so znanstveno potrjene (od 2 % do 13 % vsebin). Namesto tega pogosto v ospredje postavljajo prepoznavne »šole« ali modele (npr. GROW, NLP ipd.), s čimer dodatno poglobljajo razkorak med znanostjo in prakso. Menimo, da je ključnega pomena, da vodilna regulativna telesa več pozornosti namenijo krepitvi raziskovalne tradicije ter spodbujanju razvoja empirično podprtih izobraževalnih programov.

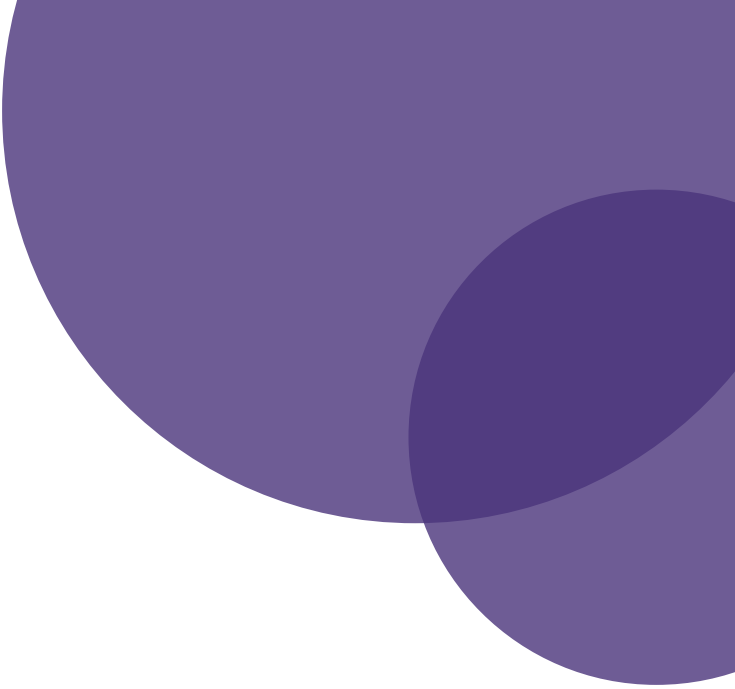
Po drugi strani pa ostaja supervizija še vedno premalo izkoriščena praksa (Zimmerman idr., 2023). Večina coaching strokovnjakov je ne uporablja ali pa je ne uporablja redno, kljub dokazanim pozitivnim učinkom. Prihodnje raziskave bi lahko pojasnile razloge za to ter ponudile rešitve za učinkovitejšo implementacijo supervizije, kar bi koristilo vsem akterjem v procesu – coaching strokovnjakom, klientom in organizacijam.

Pogled naprej

Coaching je v zadnjih desetletjih prehodil dolgo pot – od pretežno praktično usmerjene dejavnosti do področja, ki vse bolj gradi na znanstvenih spoznanjih in empiričnih dokazih. Hkrati ostaja dinamično, interdisciplinarno in hitro razvijajoče se področje, ki se nenehno prilagaja spremembam v svetu dela, organizacij in družbe. Prav zato ga ni mogoče razumeti kot dokončno oblikovano stroko, temveč kot področje, ki se še vedno razvija ter išče odgovore na številna konceptualna, metodološka in praktična vprašanja.

Prihodnost coachinga bo zato v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti povezovanja znanstvenih spoznanj s potrebami prakse, od razvoja kakovostnih izobraževalnih in supervizijskih sistemov do kritičnega in odgovornega vključevanja novih tehnologij, vključno z umetno inteligenco. Le na ta način bo metoda coachinga lahko ohranila svojo relevantnost, strokovno verodostojnost in učinkovitost pri podpori posameznikom, timom in organizacijam.

Čeprav številna vprašanja ostajajo odprta, je prav v tem tudi največji potencial področja. Nadaljnje raziskovanje, strokovni dialog in reflektirana praksa bodo odločilni za njegov prihodnji razvoj. Upamo, da bo ta monografija prispevala k temu procesu ter spodbudila nadaljnje razmišljanje, raziskovanje in strokovno delovanje na področju coachinga.



POVZETEK

Znanstvena monografija *Coaching – psihološki temelji in sodobna organizacijska praksa* celostno obravnava coaching kot sodoben pristop k razvoju posameznikov in organizacij, pri čemer ga umešča v širši kontekst psihološke znanosti ter organizacijskega delovanja. Avtorja izhajata iz ugotovitve, da coaching v Sloveniji (in širše) še ni sistemsko in zakonsko jasno opredeljen, kar odpira vprašanja glede njegove profesionalizacije, etičnih standardov in razmejitve od sorodnih dejavnosti, kot so psihoterapija, psihološko svetovanje, mentorstvo in svetovanje (konsalting).

V prvem delu monografije je coaching opredeljen kot strukturiran, interaktiven in ciljno usmerjen proces, ki temelji na partnerskem odnosu med coachem in klientom. Njegov namen je spodbujanje razmišljanja, učenja in vedenjskih sprememb, ki posamezniku omogočajo doseganje osebnih in poklicnih ciljev. Coaching se umešča na presečišče različnih psiholoških disciplin ter se osredotoča na razvoj potencialov, ne pa na obravnavo psihopatologije.

Avtorja predstavita različne oblike in področja coachinga, med katerimi izstopajo individualni, timski in skupinski coaching, ter vsebinske usmeritve, kot so vodstveni (angl. executive) coaching, coaching razvoja

veščin, karierni coaching in coaching za dobrobit. Posebej poudarjata, da se te oblike v praksi pogosto prepletajo, zato je njihovo razumevanje potrebno z vidika ciljev, konteksta in potreb klienta.

Pomemben del monografije je namenjen teoretičnim pristopom v coachingu. Predstavljeni so ključni modeli, kot so kognitivno-vedenjski pristop, sistemsko-psihodinamski pristop ter konstruktivistični in k rešitvi usmerjeni pristopi. Posebna pozornost je namenjena praktičnim modelom, kot sta GROW in CLEAR, ki strukturirata coaching proces. Ti pristopi ponujajo znanstveno podlago za razumevanje sprememb v mišljenju, čustvovanju in vedenju posameznika.

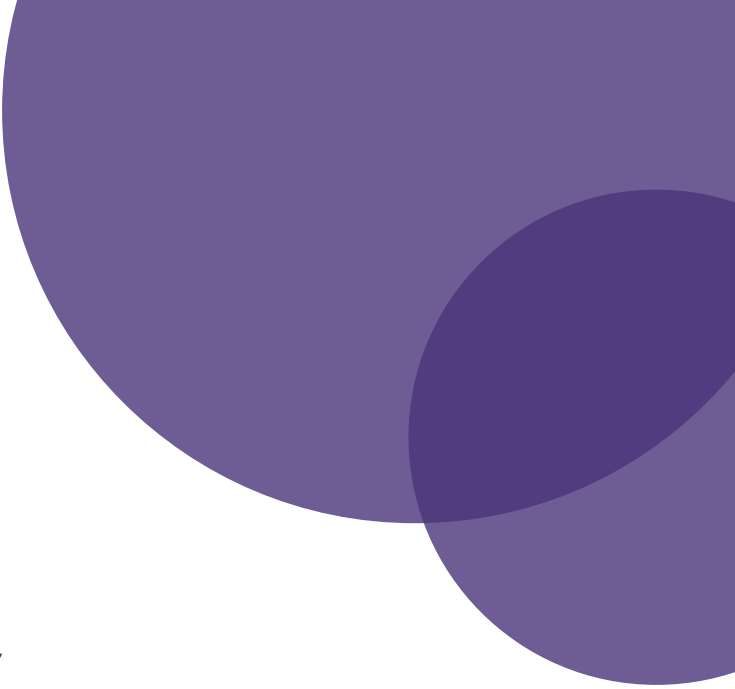
V nadaljevanju monografija obravnava coacheve kompetence, pri čemer izpostavlja pomen strokovnega znanja, etične odgovornosti, komunikacijskih veščin ter sposobnosti refleksije in presoje. Predstavljeni so mednarodni okviri kompetenc ter pomen nenehnega izobraževanja in supervizije. Avtorja opozarjata tudi na dejavnike neuspeha coachinga, ki lahko izhajajo iz klienta, organizacije ali coacha.

Pomemben prispevek monografije je pregled raziskav o učinkovitosti coachinga, ki kažejo, da ima lahko coaching pozitiven vpliv na delovno uspešnost, dobrobit in razvoj kompetenc, vendar je kakovost učinkov odvisna od številnih dejavnikov, kot so odnos, motivacija in ustreznost pristopa.

V osrednjem delu je podrobno predstavljen coaching proces, ki vključuje pripravljalno fazo, izvedbo in evalvacijo. Proces zajema postavljanje ciljev, uporabo različnih tehnik, podajanje povratnih informacij ter spremljanje napredka. Poudarjena je pomembnost strukturiranosti, pa tudi prilagodljivosti glede na klientove potrebe.

Zadnje poglavje se osredotoča na specifične teme, ki se pojavljajo v praksi, kot so čustvene in motivacijske blokade, prokrastinacija, odločanje, vodenje, komunikacija, ustvarjalnost in osebna prožnost. Avtorja ponujata konkretne pristope in tehnike za delo na teh področjih, s čimer monografija presega zgolj teoretični okvir in ponuja uporabno vrednost za prakso.

Monografija v sklepu poudarja pomen razvoja coaching kulture v organizacijah, ki temelji na sodelovanju, zaupanju, refleksiji in nenehnem učenju. Coaching je predstavljen kot strateško orodje za razvoj posameznikov in organizacij, vendar le pod pogojem, da temelji na znanstvenih spoznanjih, etičnih načelih in jasnem razumevanju svojih omejitev.



SUMMARY

The scientific monograph *Coaching – Psychological Foundations and Contemporary Organisational Practice* provides a comprehensive examination of coaching as a modern approach to individual and organisational development, situating it within the broader context of psychological science and organisational practice. The authors highlight that coaching in Slovenia (and more broadly) remains insufficiently regulated, raising important questions regarding professional standards, ethical frameworks, and its distinction from related activities such as psychotherapy, psychological counselling, mentoring, and consulting.

In the opening section, coaching is defined as a structured, interactive, and goal-oriented process grounded in a collaborative partnership between coach and client. Its primary purpose is to stimulate reflection, learning, and behavioural change, enabling individuals to achieve personal and professional goals. Coaching is positioned at the intersection of several psychological disciplines and focuses on the development of potential rather than the treatment of psychopathology.

The monograph outlines various forms and domains of coaching, including individual, team, and group coaching, as well as specific applications

such as executive coaching, skills and performance coaching, career coaching, and well-being coaching. The authors emphasise that, in practice, these forms often overlap, and should therefore be understood in relation to their objectives, context, and client needs.

A significant portion of the monograph is devoted to theoretical approaches to coaching. Key models are presented, including cognitive-behavioural, systemic-psychodynamic, and constructivist perspectives, as well as solution-focused approaches. Particular attention is given to practical frameworks such as the GROW and CLEAR models, which provide structure to the coaching process. These approaches offer a scientific basis for understanding changes in cognition, emotion, and behaviour.

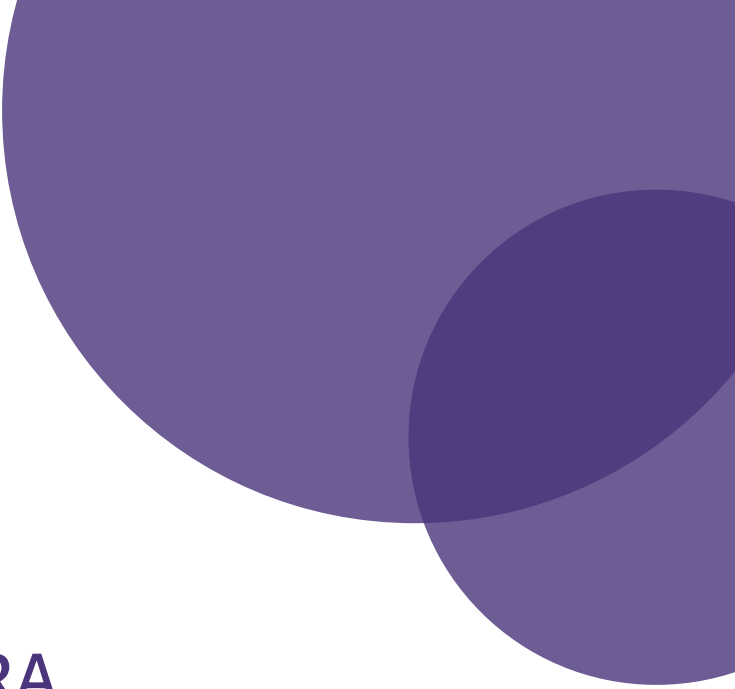
The monograph further explores the competencies required of coaching professionals, highlighting the importance of expert knowledge, ethical responsibility, communication skills, and reflective judgement. International competency frameworks are discussed, alongside the role of continuous professional development and supervision. The authors also address potential sources of coaching failure, which may stem from the client, the organisation, or the coach.

An important contribution of the work is its review of research on coaching effectiveness. Findings indicate that coaching can positively impact job performance, well-being, and competency development, although outcomes depend on various factors, including the quality of the coaching relationship, client motivation, and the appropriateness of the chosen approach.

The central part of the monograph provides a detailed overview of the coaching process, encompassing preparation, implementation, and evaluation. The process includes goal setting, the application of various techniques, the provision of feedback, and the monitoring of progress. While structure is emphasised, flexibility in responding to client needs is also highlighted as essential.

The final section focuses on specific themes commonly encountered in practice, such as emotional and motivational blocks, procrastination, decision-making, leadership, communication, creativity, and psychological flexibility. The authors offer concrete techniques and practical guidance, thereby extending the monograph beyond theoretical discussion to applied relevance.

In conclusion, the monograph underscores the importance of developing a coaching culture within organisations, grounded in collaboration, trust, reflection, and continuous learning. Coaching is presented as a strategic tool for individual and organisational development, provided it is based on scientific evidence, ethical principles, and a clear understanding of its limitations.



LITERATURA

- Anderson, M., Frankovelgia, C. in Hernez-Broome, G. (2009). *Creating coaching cultures: What business leaders expect and strategies to get there*. Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.2009.1002>
- Bachkirova, T., Jackson, P., Hennig, C. in Moral, M. (2020). Supervision in coaching: Systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 31–53. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2020.15.2.31>
- Bajec, B., Boštjančič, E. in Tement, S. (2016). *Človek, delo in organizacija: Pregled psiholoških področij in perspektiv*. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Berg, M. E. in Karlsen, J. T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177–199. <https://doi.org/10.1108/13665621211209267>
- Berg, I. K. in Szabó, P. (2005). *Brief coaching for lasting solutions*. W. W. Norton & Company.

- Biro, M. (1999). *Osnovi kliničke psihologije*. Univerzitet u Novom Sadu.
- Blanchard, K., Zigarmi, D. in Nelson, R. (1993). Situational leadership* after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Block, J. in Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349–361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.349>
- Bolton, D. L. in Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Böning, U. (2022). Business coaching in top management. V S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore in F. Müller (ur.), *International handbook of evidence-based coaching* (str. 123–135). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_10
- Boštjančič, E. (2011). *Kompetence v teoriji in praksi*. V E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 25–37). Planet GV.
- Boštjančič, E. in Koračin, N. (2014). Returning to work after suffering from burnout syndrome: Perceived changes in personality, views, values, and behaviors connected with work. *Psihologija*, 47(1), 131–147. <https://doi.org/10.2298/PSI1401131B>
- Botella, L. (1995) *Personal construct psychology and social constructionism*. V Proceedings of the XI International Congress on Personal Construct Psychology, Barcelona, Spain (str. 1–22). <http://doi.org/10.13140/RG.2.1.5177.4481>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Bozer, G. in Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>

- Bozer, G., C. Sarros, J. in C. Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881–897. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>
- Caldwell, C. (1997). *Getting in touch: The guide to new body-centered therapies*. Quest Books.
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J. in Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work*. Nicholas Brealey Publishing.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(4), 8–10. <https://doi.org/10.1108/14777280810886364>
- Colley, H. (2003). *Mentoring for social inclusion*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203458310>
- Colman, A. (2003). *A dictionary of psychology*. Oxford University Press.
- Coutu, D. in Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you. *Harvard Business Review*, 87(1), 91–97.
- Cramond, B., Kim, K. H. in VanTassel-Baska, J. (2010). The relationship between creativity and intelligence. V J. C. Kaufman in R. J. Sternberg (ur.), *The Cambridge handbook of creativity* (str. 395–412). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.025>
- Cranton, P. (2006). *Understanding and promoting transformative learning*. Jossey-Bass.
- Cristea, I. A. (2018). The waiting list is an inadequate benchmark for estimating the effectiveness of psychotherapy for depression. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 28(3), 278–279. <https://doi.org/10.1017/S2045796018000665>
- De Bono, E. (1985). *Six thinking hats: An essential approach to business management*. Little Brown and Company.

- De Haan, E., Gray, D. E. in Bonneywell, S. (2019). Executive coaching outcome research in a field setting: A near-randomized controlled trial study in a global healthcare corporation. *Academy of Management Learning & Education*, 18(4), 581–605. <https://doi.org/10.5465/amle.2018.0158>
- De Meuse, K. P., Dai, G. in Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/17521880902882413>
- Draganidis, F. in Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Drake, D. B. (2007). Narrative coaching. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology* (str. 120–134). Routledge.
- Društvo psihologov Slovenije (2018). *Kodeks poklicne etike psihologov*. http://www.dps.si/wp-content/uploads/2018/06/KPE_2018.pdf
- Dryden, W. (2000). *Overcoming procrastination*. Sheldon Press.
- Dryden, W. (2018). Life coaching. V M. E. Bernard in O. A. David (ur.), *Coaching for rational living: Theory, techniques and applications* (str. 213–228). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74067-6_11
- Ducharme, M. J. (2004). The cognitive-behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 214–224. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.56.4.214>
- Duignan, K. (2018). Coaching with personal construct psychology. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology* (str. 243–255). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315820217>
- Đuvelek, S. (2019). *Povezanost čustvene inteligentnosti, na cilje usmerjenih kompetenc in delovne zavzetosti z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca* (doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

- Eaton, J. in Brown, D. (2002). Coaching for a change with Vodafone. *Career Development International*, 7(5), 284–287. <https://doi.org/10.1108/13620430210440118>
- Echeverría, R. (2006). *Ontological coaching*. Newfield Network.
- Edgerton, N. in Palmer, S. (2005). SPACE: A psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 25–31.
- Ellis, A. in DiGiuseppe, R. (1993). Are inappropriate or dysfunctional feelings in rational-emotive therapy qualitative or quantitative? *Cognitive Therapy and Research*, 17(5), 471–477. <https://doi.org/10.1007/BF01173058>
- Ennis, S. in Otto, J. (ur.) (2015). *The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership*. The Executive Coaching Forum.
- EMCC, ICF in AC (2019). *Globalni etični kodeks za coache, mentorje in supervizorje* [prevod v slovenščino 2024]. Združenje za coaching Slovenije. <https://coaching-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2024/09/Globalni-etichni-kodeks-za-coache-mentorje-in-supervizorje-1.pdf>
- Evers, W. J. G., Brouwers, A. in Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.174>
- Evropska federacija psiholoških združenj (EFPA). (n. d.). *EuroPsy: European Certificate in Psychology*. <https://www.europsy.eu/>
- Evropska unija (2016). *Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Ferrari, J. R., O'Callaghan, J. in Newbegin, I. (2005). Prevalence of procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and avoidance delays among adults. *North American Journal of Psychology*, 7(1), 1–6.

- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Funck, F. (2025). *How to instill a coaching culture*. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/instill-coaching-culture/>
- Gadža, T. in Lep, Ž. (2022). Coaching. V E. Boštjančič in Ž. Lep (ur.), *Kako (še) spodbujati zaposlene – nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* (str. 44–58). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Grant, A. in Gerrard, B. (2019). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: Solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 61–77. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1599030>
- Grant, A. in O'Connor, S. (2018). Broadening and building solution-focused coaching: Feeling good is not enough. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(2), 165–185. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1489868>
- Grant, A. M. (2008). 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. (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. in Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 239–254. <https://doi.org/10.1080/00050060701648175>

- Gray, D. E., Garvey, B. in Lane, D. A. (2016). *A critical introduction to coaching and mentoring: Debates, dialogues and discourses*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781473981720>
- Greenberger, D. in Padesky, C. A. (1995). *Mind over mood: A cognitive therapy treatment manual for clients*. The Guilford Press.
- Greif, S. (2013). *Coaching– Practice or Science Based?* Paper presented at the 16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), 22-25 Maj 2023, Münster, Germany.
- Grover, S. in Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLOS ONE*, 11(7), e0159137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Scott Foresman & Co.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hall, L. (2013). *Mindful coaching: How mindfulness can transform coaching practice*. Kogan Page.
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Harvard Business Press.
- Harriott, J. in Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastination among samples of adults. *Psychological Reports*, 78(2), 611–616. <https://doi.org/10.2466/pr0.1996.78.2.611>
- Hauck, P. A. (1973). *Overcoming depression*. Westminster John Knox Press.
- Hauck, P. A. (1982). *How to do what you want to do*. Sheldon Press.
- Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching*. Kogan Page.
- Hawkins, P. in Smith, N. (2010). Transformational coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterbuck (ur.), *The Complete Handbook of Coaching* (str. 231–244). SAGE Publications.

- Hazen, B. in Steckler, N. (2010). Career coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterbuck (ur.), *The Complete Handbook of Coaching* (str. 311–323). SAGE Publications.
- Hunter, J. E. in Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.72>
- International Coaching Federation (2014). *Building a coaching culture*. International Coaching Federation. <https://coachingfederation.org/resources/research/building-a-coaching-culture>
- International Coaching Federation (2016). *2016 ICF Global Coaching Study Executive Summary | Key Coaching Insights*. ICF. <https://coachingfederation.org/resource/global-coaching-study-executive-summary-2016/>
- International Coaching Federation (2022). *The gold standard in coaching | ICF - Core Competencies*. International Coaching Federation. <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies>
- Iveson, C., George, E. in Ratner, H. (2011). *Brief coaching: A solution focused approach*. Routledge.
- Jackson, D., Firtko, A. in Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
- Jackson, P. Z. in McKergow, M. (2007). *The solutions focus: Making coaching and change SIMPLE*. Nicholas Brealey Publishing.
- Jones, H. E., Chesley, J. A. in Egan, T. D. (2020). Helping leaders grow up: Vertical leadership development in practice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), Article 8. <https://doi.org/10.22543/0733.131.1275>
- Jones, R. J., Woods, S. A. in Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.

- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. Vol. 1. Routledge.
- Kent, M. in Davis, M. C. (2010). The Emergence of Capacity-building Programmes and Models of Resilience. V J. W. Reich, A. J. Zautra in J. S. Hall (ur.), *Handbook of Adult Resilience* (str. 427–449). Guilford Press.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- Kirby, P. (1993). RET counseling: Application in management and executive development. *RET Counseling: Application in Management and Executive Development*, 11(1), 7–18.
- Knaus, W. J. (2000). Procrastination, blame, and change. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 153–166.
- Kodish, S. P. (2002). Rational emotive behavior coaching. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 20(3), 235–246. <https://doi.org/10.1023/A:1021116511125>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.5465/255910>
- Kurz, R. in Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. V I. T. Robertson, M. Callinan in D. Bartram (ur.), *Organizational effectiveness* (str. 227–255). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch10>
- Lange, A. J. in Jakubowski, P. (1978). *Responsible assertive behavior: Cognitive/behavioral procedures for trainers*. Research Press.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Learning Technologies (Director) (28. 3. 2013). *Charles Jennings - The four ways adults learn: Learning technologies 2013*. <https://www.youtube.com/watch?v=Y0ItF1s9O9Y>
- Lluch, C., Galiana, L., Doménech, P. in Sansó, N. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on burnout, compassion fatigue, and compassion satisfaction in healthcare personnel: A systematic review of the literature published during the first year of the pandemic. *Healthcare*, 10(2), 364. <https://doi.org/10.3390/healthcare10020364>

- Luft, J. in Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. UCLA.
- Lyons, M. (9. 2. 2022). Do you need a career coach? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/02/do-you-need-a-career-coach>
- MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42(4), 310–318. <https://doi.org/10.1080/00050060701648217>
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118–137. <https://doi.org/10.1037/cpb0000005>
- Marić, Z. (2000). Racionalno emotivno bihevioralna terapija. V D. Stojnov (ur.), *Psihoterapije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- MarkHSI (2020). *Team coaching certification training program in Ljubljana, Slovenia*. Team Transformation. <https://teamtransformation.com/slovenia/icf-team-coaching-certification-training-program/>
- McKenna, D. D. in Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244–260. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x>
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Neenan, M. (2008a). From cognitive behaviour therapy (CBT) to cognitive behaviour coaching (CBC). *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 26(1), 3–15. <https://doi.org/10.1007/s10942-007-0073-2>
- Neenan, M. (2008b). Tackling procrastination: An REBT perspective for coaches. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 26(1), 53–62. <https://doi.org/10.1007/s10942-007-0074-1>
- Neenan, M. (2009). Using socratic questioning in coaching. *Journal of*

- Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 27(4), 249–264. <https://doi.org/10.1007/s10942-007-0076-z>
- Neenan, M. (2018). *Developing resilience: A cognitive-behavioural approach*. Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315189178>
- Neenan, M. in Dryden, W. (2002). *Life coaching: A cognitive-behavioural approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203362853>
- Neenan, M. in Dryden, W. (2012). Understanding and developing resilience. V M. Neenan in S. Palmer (ur.), *Cognitive behavioural coaching in practice* (str. 133–152). Routledge.
- Neenan, M. in Palmer, S. (2012). *Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence based approach*. Routledge.
- Nieminen, L. R. G., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B. in Heinz-Oehler, K. (2015). Organizational culture and coaching. V S. Greif, H. Möller in W. Scholl (ur.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (str. 1–11). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34983-6_20-1
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M. in Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- O'Connell, B. (1998). *Solution-focused therapy* (First). SAGE Publications Ltd.
- O'Connell, B., Palmer, S. in Williams, H. (2012). *Solution focused coaching in practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203111734>
- Olos Institute (2026). *Coach training Level 2*. Olosinstitute.si. <https://olosinstitute.si/coach-training-level2/>
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106–116. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.106>

- Orenstein, R. L. (2008). *Multidimensional executive coaching*. Springer Publishing Company.
- Padesky, C. (1993). *Socratic questioning: Changing minds or guided discovery?* Keynote address delivered at European Congress of Behaviour and Cognitive Therapies, London. <https://www.aman-dadudman.co.uk/s/socquest.pdf>
- Palmer, S. (2013). Resilience enhancing imagery: A cognitive behavioural technique which includes resilience undermining thinking and resilience enhancing thinking. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 48–50. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2013.9.1.48>
- Palmer, S. in Whybrow, A. (ur.) (2007). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.
- Parsloe, E., Leedham, M., Newell, D. in Parsloe, E. (2016). *Coaching and mentoring: Practical techniques for developing learning and performance*. Kogan Page.
- Passmore, J. (2015). *Excellence in coaching*. Kogan Page.
- Passmore, J. (2008). *Psychometrics in coaching: Using psychological and psychometric tools for development*. Kogan Page.
- Passmore, J., Gething Lewis, E., Rodger, J. in Malakoudis, P. (2026). Using hybrid coaching to enhance AI technology adoption in the workplace: A thematic analysis of user experiences of Copilot. *European Journal of Training and Development*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2025-0110>
- Passmore, J. in Jastrzebska, K. (2011). Building a coaching culture: A development journey for organizational development. *Coaching Review*, 1(3), 89–101.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Psychology Press.
- Plotkina, L. in Sri Ramalu, S. (2025). Determinants and trends of executive coaching effectiveness in post-pandemic era: A critical systematic literature review analysis. *Management Review Quarterly*, 75(3), 2067–2105. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00428-x>

- Popov, B. (2018). *Stres u radnom okruženju*. Filozofski fakultet. <https://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2018/978-86-6065-464-1>
- Popov, B., Varga, S., Jelić, D. in Dinić, B. (2019). Psychometric evaluation of the Serbian adaptation of the individual entrepreneurial orientation scale. *Education + Training*, 61(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2018-0058>
- Pöppel, E. (2008). *Zum Entscheiden geboren: Hirnforschung für Manager*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Ratiu, L., David, O. A. in Baban, A. (2016). Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34(4), 244–266. <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0256-9>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. in Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Ringleb, A. H. in Rock, D. (2008). *Neuroscience and leadership*. NeuroLeadership Institute.
- Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior (updated global edition)*. Pearson Higher Ed.
- Robins, A. (2017). Impact through coaching: Does the use of models limit connectedness in coaching? *Journal of Work-Applied Management*, 9(2), 129–143. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2017-0019>
- Rock, D. (2006). *Quiet leadership: Six steps to transforming performance at work*. HarperBusiness.
- Rosenzweig, S. (1936). Some implicit common factors in diverse methods of psychotherapy. *American Journal of Orthopsychiatry*, 6(3), 412–415. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1936.tb05248.x>
- Salter, T. in Gannon, J. (2015). Exploring shared and distinctive aspects of coaching and mentoring approaches through six disciplines. *European Journal of Training and Development*, 39(5), 373–392. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2015-0014>

- Sapadin, L. in Maguire, J. (1997). *It's about time!: The six styles of procrastination and how to overcome them*. Penguin Publishing Group.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426. <https://doi.org/10.1177/002188637100700401>
- Schmidt, F. L. in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Scott, S. G. in Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sherin, J. in Caiger, L. (2004). Rational-emotive behavior therapy: A behavioral change model for executive coaching? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 225–233. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.56.4.225>
- Sieler, A. (2010). *Coaching to the human soul: Ontological coaching and deep change* (Vol. 3). Newfield Australia.
- Smith, C. L. (2017). Coaching for resilience and well-being. V *The SAGE handbook of coaching* (str. 346–362). Sage Publications, Inc.
- Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 135–145. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9216-7>
- Sperry, L. (2004). *Executive coaching: The essential guide for mental health professionals*. Brunner-Routledge.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154–162. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.56.3.154>

- Sternberg, R. J. in Lubart, T. I. (1998). The concept of creativity: Prospects and paradigms. V R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of creativity* (str. 3–15). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916.003>
- Stokes, J. in Jolly, R. (2010). Executive and leadership coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 245–256). SAGE Publications.
- Stokes, P., Fatien Diochon, P. in Otter, K. (2021). »Two sides of the same coin?« Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142–152. <https://doi.org/10.1111/nyas.14316>
- Strobel, C., Bayas-Linké, D. in Sutrich, O. (2022). Decision-making as a focus in business coaching. V S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore in F. Müller (ur.), *International handbook of evidence-based coaching* (str. 257–268). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_21
- Strozzi-Heckler, R. (2007). *The leadership dojo*. Frog Books.
- Szasz, P. L., Szentagotai, A. in Hofmann, S. G. (2011). The effect of emotion regulation strategies on anger. *Behaviour Research and Therapy*, 49(2), 114–119. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2010.11.011>
- Tovilović, S. (2005). Assertiveness training: Effects of treatment, maintenance of change and therapists' contribution in therapy outcome. *Psihologija*, 38(1), 35–54. <https://doi.org/10.2298/PSI0501035T>
- Tschannen-Moran, B. (2010). Skills and performance coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 203–216). Sage.
- Turner, C. in McCarthy, G. (2015). Coachable moments: Identifying factors that influence managers to take advantage of coachable moments in day-to-day management. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(1), 1–13. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/11227f12-8e65-4c8e-bb8e-d59cbd87c501/1/>

- Valerio, A. M. in Lee, R. (2005). *Executive coaching: A guide for the HR professional*. Wiley.
- Vukosavljević-Gvozden, T. (2009). *Racionalno-emotivna bihejvioralna terapija: Teorija i metod*. Kreativni centar.
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A. in Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams*. Harvard Business Review Press.
- Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry*, 14(3), 270–277. <https://doi.org/10.1002/wps.20238>
- Weinberger, J. (1995). Common factors aren't so common: The common factors dilemma. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2(1), 45–69. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2850.1995.tb00024.x>
- White, M. in Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. W. W. Norton.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, J. S. in Lowman, R. L. (2018). The efficacy of executive coaching: An empirical investigation of two approaches using random assignment and a switching-replications design. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 227–249. <https://doi.org/10.1037/cpb0000115>
- Zakon o psihoterapevtski dejavnosti (ZPtD) (2025). *Uradni list RS*, št. 100/2025. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?sop=2025-01-3386>
- Zimmermann, J., Kotte, S., Diermann, I. in Möller, H. (2023). Supervision of workplace coaching and factors impacting upon it: Insights and open questions from the German-speaking countries. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(2), 250–267. <https://doi.org/10.24384/7dn1-qw41>

STVARNO KAZALO

360-stopinjsko ocenjevanje
110–111, 117

A

ABCDE(G) model 46, 56, 149

aktivno poslušanje 40, 58, 70–71,
78, 167, 185

anksioznost 30, 37, 49–51, 59, 61,
132–135, 145, 147–148, 154,
178, 181

asertivnost 19, 59, 83, 85, 139, 153,
177–178, 180–181, 183

C

coaching: definicija 85

coaching: odnos 14, 26, 45, 70, 78,
82, 87, 99

coaching: proces 16, 64, 66–68,
77, 87, 89–90, 93, 95, 97–99,
101–104, 106, 109, 121–122,
124, 126–129, 149, 157, 163,
166–168, 188, 192, 196

coaching: veščine 19, 26, 41, 79,
82, 192

coaching: vrste 16, 18, 20, 23, 27,
29, 81, 85, 173, 178

Č

čuječnost 29, 174

čustvena blokada 61, 68, 131–132,
144, 154–155, 180–182

čustvena inteligentnost 23, 112, 114

čustvena regulacija 23, 29, 80, 85,
91, 93, 132, 157

D

depresivnost 135–136, 143

dinamika tima 18, 31–32, 35, 38,
72, 79, 85, 109, 169

divergentno mišljenje 113,
169–172

E

etični kodeks 14, 78

evalvacija učinkov 118, 120–121, 123–124

executive vodstveni coaching 20, 23–25, 191, 196

F

faze coachinga 16, 49, 69–71, 82, 94, 102–104, 106–108, 116–119, 122–124

G

globalni etični kodeks 14

GROW model 44, 60, 67–68, 70–71, 119, 189, 192, 196

H

humanistična psihologija 20–22, 73

I

ICF kompetence 77, 86

igranje vlog 63, 165, 181

individualni coaching 18–19, 35, 65, 87, 168–169, 172, 191

integriteta 15, 39, 77, 84–85, 90, 129

intervencije 30, 39–40, 45, 52, 54–58, 60–61, 65, 67, 82, 87, 89–92, 95–96, 98, 102, 120–121, 124–125, 131–132, 135, 166, 178

intervencije: kognitivne 52, 55, 57

intervencije: vedenjske 58, 60, 67, 135

intervizija 88

intervju 28, 109–111, 124–125

iracionalna prepričanja 47, 49, 57, 120–121, 132–133, 136, 154

izgorelost 29–30, 115, 169

J

jeza 7, 49, 50, 61, 93, 137–138, 142, 143, 178, 181–182, 184

Joharijevo okno 175–177

K

karierni coaching 23, 27–28, 35, 37, 114, 154–156, 161–163, 192

karierni plato 27–28

kognitivno–vedenjski coaching 50, 56–87, 60–62, 148, 154, 174

kompetence coacha 16, 75, 77

komunikacija 18–19, 32, 61, 71–72, 78, 83, 97, 106–107, 109, 113, 115–116, 128, 137–138, 142, 150, 166, 167–169, 175–177, 179–180, 182, 192

konstruktivistični pristop 62, 65, 71, 73, 192

konstruktivna prepričanja 47, 49, 54, 56

L

laissez-faire slog vodenja 164–165

leadership coaching 23–24

M

meditacija 29

mentorstvo 34–35, 37, 81, 86, 88, 118, 191

metode ocenjevanja 108–111

model CLEAR 60, 67, 70–71, 192, 196

model PERMA 174–175

model REBT 21

modeliranje vedenja 80, 181

N

načrtovanje kariere 27
 nevtralnost coacha 26, 55, 82,
 122

O

odločanje 10, 75, 104, 109, 112,
 157–163, 167, 192
 organizacijska kultura 9, 41, 81,
 109, 111, 116, 170
 osebnostna prožnost 30, 83–84, 85,
 93, 172–175, 192

P

povratna informacija 9, 25, 31–32,
 39, 82–85, 94, 102–104,
 107–108, 111, 116–118, 124,
 126–127, 139, 140, 156, 161,
 163–165, 168, 176–177,
 182–183, 192
 preokvirjanje 41, 57, 67
 proces spremembe 38, 66–67, 83
 profiliranje 116
 prokrastinacija 59, 61, 144–145,
 147–150, 192
 psihološko blagostanje 29–30
 psihološko svetovanje 10, 13–15,
 18, 45, 68, 191
 psihoterapija 10, 14–15, 18–19,
 21–22, 33–34, 37–38, 43, 45,
 52, 58, 64, 73, 78, 81, 87, 90, 93,
 95, 98–99, 136, 191

R

refleksija 27, 53, 58, 73, 79, 82,
 87–88, 90–91, 93, 98, 123, 126,
 151, 161, 163, 166–167, 169,
 171, 174, 192–193

ravnovesje med poklicnim in priva-
 tnim življenjem 23–24, 30
 razvojna miselnost 167

S

samopodoba 25, 30, 179–180, 183
 samoregulacija 14, 25, 61, 114
 SMART cilji 103, 107, 119,
 126–127
 somatski coaching 72–73
 SPACE model 50–51
 strategije sprememb 29
 strah 30, 49–50, 58–59, 61, 135,
 138, 145–146, 155, 159, 168,
 170, 174, 180–183
 stres 8, 29–30, 49, 51, 59–61, 80,
 85, 112, 115, 120, 121, 132, 140,
 158, 172, 175
 supervizija 87–88, 92, 188–189,
 192

Š

študije učinkovitosti 95–97, 188

T

tehnika skaliranja 66
 teorija osebnih konstruktov 62, 64
 transakcijski slog vodenja 60, 164
 transformacijski slog vodenja 70,
 72–73, 164, 166
 timski coaching 15, 18, 31–33

U

učenje 9, 18, 24, 32, 35, 37, 40, 59,
 61, 63, 72–73, 78–79, 84–85,
 87–88, 94, 97, 105, 112–113,
 123, 151, 156, 163, 165–168,
 173–174, 181, 191, 193

učinkovitost 9, 11, 15, 18, 23, 25,
 29–31, 35, 40, 61, 73–76, 80,
 96–99, 107, 111–112, 117–118,
 120–122, 124, 127, 132, 150,
 171, 189, 192
 upravljanje časa 10, , 109, 134, 150,
 153

V

vedenjske intervencije 58, , 60, 135
 vodenje 8–10, 21–23, 27, 34,
 36–37, 40, 43–44, 59, 61, 71,
 73, 81–82, 85, 87, 109, 112,
 127–128, 154, 156, 163–166,
 182, 192
 vodstveni coaching 15, 20–21,
 23–25, 38–40, 44, 79, 85, 96,
 102, 106, 191
 vrednote 19, 27, 30, 38, 40–41, 54,
 75–76, 78, 112, 115, 150–151,
 162–163, 168–169

Z

zakonodaja 14
 zastavljanje ciljev 66
 zaupanje 24, 26, 31–32, 40, 58, 74,
 78, 83, 97, 108, 122, 127, 156,
 166, 176–177, 184, 188, 193
 zaupnost 14, 39, 84–85, 107–108,
 116–117, 126, 128
 zaznavanje problemov 105