



COACH.SI

Zbornik konference "KULTURA COACHINGA", Portorož, 2018

Kultura coachinga

Zbornik prispevkov coaching konference, 1. junija 2018 v Portorožu

Recenzentski odbor: Bojan Brank, Roman Kolar, Anton Majhen, Primož Rakovec,
Marjana Zalar

Urednica zbornika: Dr. Danijela Brečko

Izdal in založil: Sofos, Inštitut za izobraževalni management, Šarhova 14, 1000 Ljubljana

Leto izida: 2018

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

ISBN 978-961-288-491-8 (pdf)

ISBN 978-961-288-492-5 (ibooks)

© Sofos, Inštitut za izobraževalni management, 2018

Prispevki v zborniku so v obliki, v kakršni so ga oddali avtorji.

Vse pravice pridržane. Brez založnikovega pisnega dovoljenja ali dovoljenja avtorjev prispevkov gradiva ni dovoljeno reproducirati, kopirati ali razširjati kako drugače. Ta prepoved se nanaša tako na mehanske (fotokopiranje) kot na elektronske (snemanje ali prepisovanje na kakršen koli pomnilniški medij) oblike reprodukcije.

Svoj izvod elektronske knjige lahko naročite na info@sofos.si in ga lahko za lastno uporabo in učenje shranite na svoj računalnik ali druge elektronske naprave in natisnete.

Spoštovani bralci,

pred vami je zbornik [Coach.si](https://coach.si), ki ga namenjamo grajenju kulture coachinga v organizacijah kot tudi v družbi nasploh.

Bolj kot svet postaja digitaliziran, večja je potreba po drugačnih pristopih pri vodenju ljudi in organizacijskih procesov. Digitalna doba ponuja veliko novih priložnosti in mnogokrat deluje kot katalizator za pozitivne osebne, organizacijske in družbene spremembe. Toda njen razvoj prehiteva evolucijsko moč človeka in lahko predstavlja tudi vir strahov, negotovosti in razdorov. V prizadevanju, da v novem in negotovem svetu ustvarimo rezultate, moramo narediti korak naprej v razvoju organizacij in s sodobnimi orodji aktivno vključevati ljudi v grajenje kulture coachinga.

V Slovenskem coaching združenju si prizadevamo zgraditi takšno kulturo, kjer lahko posamezniki in timi izkusijo polno vključenost skozi odprti dialog, sodelovanje in napredek.

Prav tako pa želimo povezovati vse, ki se strokovno ukvarjajo s coachingom in jim nuditi platformo za nova raziskovanja.

Zbornik [Coach.si](https://coach.si) predstavlja prispevke Coaching konference 2018: Kultura coachinga. Avtorji prispevkov so coachi, ki pri svojem delu izhajajo iz različnih teorij in modelov coachinga, kar predstavlja veliko bogastvo za nadaljni razvoj coachinga.

Vsem avtorjem prispevkom se za obogatitev coaching stroke iskreno zahvaljujemo.

dr. Danijela Brečko
podpredsednica Slovenskega coaching združenja

K A Z A L O

GRAJENJE KULTURE COACHINGA	5
Coaching in sistemsko razmišljanje za novo dobo voditeljstva	6
Razvoj vodij in vodstvenih sposobnosti v kontekstu nove kulture in coachinga	10
Timski coaching v podjetjih JV Evrope	15
Coaching za razvoj voditeljstva v javnem sektorju	19
Coaching za opolnomočenje pri doseganju prodajnih ciljev	26
Evropski okvir kompetenc za supervizijo in koučing	31
IZKUŠNJE POSAMEZNIKOV IN ORGANIZACIJ S COACHINGOM.....	34
Coaching kot dodatek pri usposabljanju s treningi	35
Coaching v kulturi in umetnosti	38
ŠPORT3: Coaching pri načrtovanju kariere mladih športnikov	41
Skupinski coaching na življenjskih prelomnicah.....	44
Razvoj kulture coachinga v organizacijah s pomočjo orodja DayAct iCoaching	48
METODE IN PRISTOPI V COACHINGU	51
Čuječnost iz globin stopal - tehnika zdrave telesne drže in sedenja	52
Zrcalce, zrcalce v coachu povej, k'teri odgovor me pelje naprej!	55
Upravljanje s čustvi kot ena od ključnih tehnik opolnomočenja v coachingu....	61
Emocionalni coaching - energijski 3D coaching čuječnosti	64
Učinki resonančnega coachinga na intuitivno odločanje.....	67

GRAJENJE KULTURE COACHINGA

Coaching in sistemsko razmišljanje za novo dobo voditeljstva

Coaching and Systems Thinking for a New Era of Leadership

prof. dr. Tadeja Jere Jakulin

Povzetek

Prispevek predstavlja možnosti, ki jih ponuja sistemski pristop in sistemsko mišljenje kot ena izmed njegovih metod, če jih v medsebojnih odnosih, kot pomoč pri odločanju in so-ustvarjanju uporabljajo sodobni voditelji. Namesto analitičnega razmišljanja, se voditelj posveti sistemskemu mišljenju, ki ponuja širši vidik človeka, podjetja in družbe. Pomemben dejavnik sistema je zavedanje pasti analitičnega mišljenja, ki se predstavlja kot vrh ledene gore. Preko spoznavanja sistemske metodologije članek predstavlja sistemsko mišljenje kot tisto metodo v sodobnem coachingu, ki prinaša harmonijo v vsako situacijo in dosega vizije voditeljev sodobnega časa.

Ključne besede: coaching, sistemsko razmišljanje, voditeljstvo, analitično razmišljanje, povratna zanka

Abstract

The article presents possibilities of systems approach and one of its methods, systems thinking when used by decision-making and co-creation. Instead of analytical thinking, a man can concentrate on systems thinking, which offers broader perspective of each person, company and society. An important factor of systems thinking is an awareness of analytical thinking trap, which is presented as the tip of the iceberg. Through systems methodology recognition, a method of systems thinking is presented as those, which brings harmony in every situation and achieve wanted visions of contemporary leaders.

Keywords: coaching, systems thinking, leadership, analytic thinking, feedback loop

SISTEMI IN SISTEMSKO MIŠLJENJE

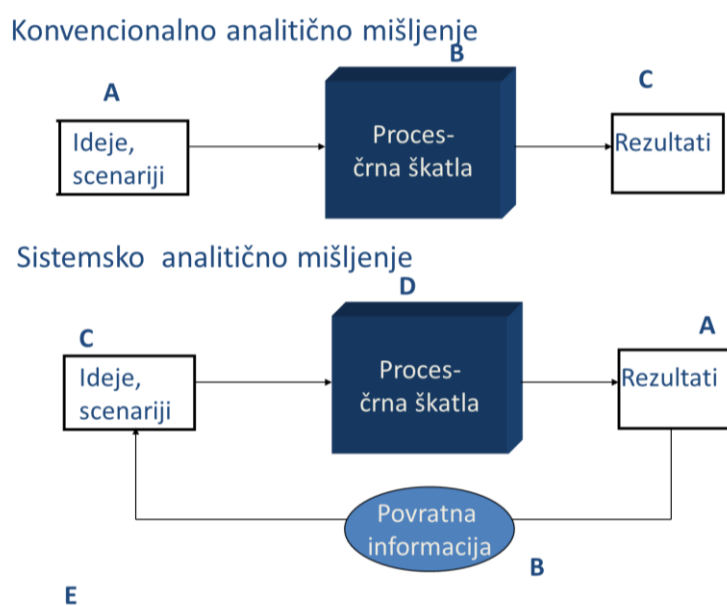
Sistem kot pojem lahko obravnavamo v smislu žive narave, tehnike ali filozofije. Donella Meadows je v eni definiciji združila vse tri discipline. Sistem predstavlja skupino medsebojno delujočih, povezanih in soodvisnih delov, organiziranih v vzorcu ali strukturi, ki povzroča značilno množico obnašanj. Ta obnašanja poimenujemo kot njihovo funkcijo ali namen (Meadows, 2008). Vsi pojavi so lahko vidni z vidika množice odnosov med elementi, ali kot sistem. Vsi sistemi imajo skupne vzorce, obnašanje in lastnosti, ki jih lahko razumemo in uporabimo za razvoj večjega vpogleda v obnašanje kompleksnih pojavov in se približa enosti v znanosti. Vsi sistemi (biološki, mehanski, storitveni, organizacijski, tehnični, evolucijski) so medsebojno odvisni, kar pomeni, da spremembe enega sistema kratkoročno ali srednjeročno vplivajo na ostale sisteme. Bistvene lastnosti sistemov kot jih opisujeta Virginia Anderson in Lynn Johnson (Anderson & Johnson, 1997) so:

- (1) Vsi deli sistema morajo biti prisotni, da bi sistem lahko optimalno služil svojemu namenu: če odstranimo elemente, ne da bi bil sistem pri tem oškodovan v svojem delovanju ali v svojih odnosih, potem imamo le zbirko elementov in ne sistem.
- (2) Vsi deli sistema morajo biti organizirani na določen način, ki zagotavlja izpolnitev cilja sistema. Npr: če bi pri organiziranju administracije neke organizacije premestili sodelavce iz računovodstva na delovna mesta svetovalcev voditelja, marketinške strokovnjake pa na mesto računovodij, bi s tem vplivali na sistem. Ljudi v poslovnem okolju lahko premeščamo vendar šele po določenih usposabljanjih in treningih.
- (3) Sistemi imajo specifične vloge znotraj večjih sistemov. Npr: Dva sistema lahko delujeta vsak posebej in ne drug brez drugega, ne moremo pa jih prisiliti, da bi tvorila skupaj nov samostojni večji sistem. Kot, če bi želeli deliti slona na dva slona, ali združiti dva majhna slončka v enega velikega.
- (4) Sistemi vzdržujejo svojo stabilnost preko prilagajanja, medsebojnega delovanja, povratnih informacij in prilagoditev, ki neprestano krožijo med deli sistema. V družbenem okolju so deli sistema posamezniki iz institucij, organizacij in podjetij ter teami, ki skrbijo za razvoj družbe, ter med seboj komunicirajo z namenom doseči zadane cilje in vizijo. Pri tem se posamezniki kot manjši sistemi vedno znova prilagajajo zahtevam iz okolja – zunanjega in notranjega.
- (5) Sistemi imajo povratno informacijo. Povratna informacija je prenos in vračilo informacije. Že spontana reakcija je povratna informacija. Povratna informacija se navadno prilagaja prenosu informacije. Npr: voditelj nekega podjetja poskrbi za skupno prireditve partnerskih družb z namenom opisovanja dogodkov, ki so povzročili padec ugleda organizacije. Povratna informacija, ki jo prejme s strani partnerjev je lahko negativna (partnerji smatrajo, da je odgovornost na strani voditelja in, da se le-ta s prireditvijo le opravičuje) ali pozitivna (partnerji smatrajo, da je transparentnost potrebna in odobravajo prireditve).

Sistemsko mišljenje je dokazano staro več kot dva tisoč let za kar so dokaz dela posameznih filozofov kot so Aristotel, Ptolemej, kasneje Kopernik in Galileo, Ibn Khaldun in Vico, medtem ko je sistemska teorija novejši pojem. Razvita je bila v 50 letih dvajsetega stoletja in se še vedno razvija. Formalizira sistemske mišljenje kot navidezno disciplino, organizirano telo znanja za študij sistemov. Mnogo uporabnih znanosti je raslo iz nje, vključno s kibernetiko, informacijsko teorijo, tipologijo, faktorsko analizo, sistemskim inženiringom in operacijskimi raziskavami. Skupno vsem navedenim je splošna teorija sistemov, ki so jo postavili Bertalanffy in ostali (Bertalanffy, 1952). Sistemske mišljenje se od analitičnega razlikuje po uporabi različne terminologije. Uporablja besede kot so: združevanje, povezovanje, sodelovanje, timsko delo, partnerstva, združenja, celovitost, neomejenost, sistem, sinergija. Analitično mišljenje, ko ga povežemo z razčlenjevanjem, nam pokaže, kako izredno »mikro pametni« smo pri razmišljanju skozi sestavine, delce in elemente. Po drugi strani nas predstavlja v »makro neumnosti«, saj nismo sposobni videti celotne situacije z vidika letala ali še bolje, astronauta. Sistemske mišljenje je postalo v 90-tih letih prejšnjega stoletja primerno orodje za obravnavanje managementa kompleksnih sistemov, katerih dela sta tudi objekt in subjekt (opazovalec). Kot orodje se je uveljavljalo najprej na področju učenja in treninga v obliki raznih računalniških managerskih iger, kasneje pa tudi kot orodje za pomoč pri sprejemanju odločitev ter organizacijskih re-inženiringih (Forrester, 1994). V zadnjem času pa so v ospredju predvsem kvalitativni modeli kot »jezik« profesionalcev, s katerim opisujejo kompleksne soodvisnosti (Senge, 1994).

Konvencionalno analitično vs. sistemske mišljenje

Za doseg harmonične povezave med soustvarjalnimi voditelji z namenom doseganja skupne vizije je potrebno prilagoditi način razmišljanja ki vodi od analitičnega razmišljanja k sistemskemu razmišljanju. Razliki prikazuje slika 1.

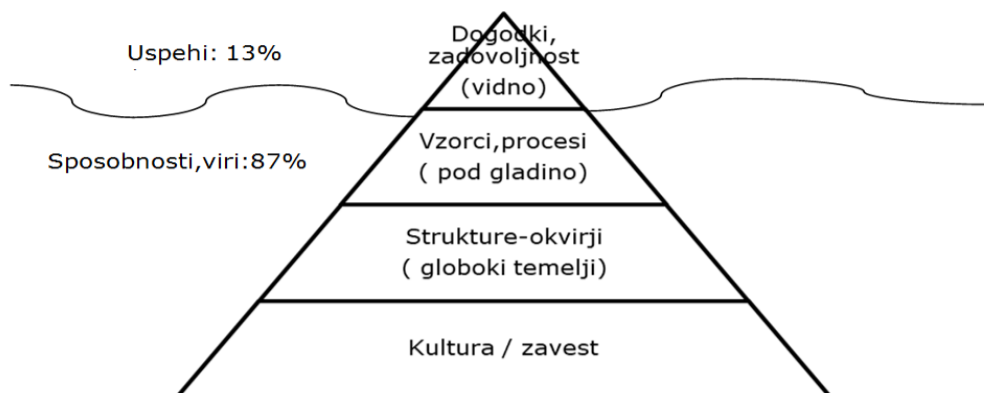


Slika 1: Mišljenje: konvencionalno analitično A-B-C in sistemske analitično A-B-C-D-E

Diagram A-B-C prikazuje linearno vzročno posledično razmišljanje, ki vodi od scenarijev idej in delovanja proti rezultatom, kateri se ne preverjajo. To je t.i. analitično, linearno razmišljanje, katerega rezultati ne vodijo k dolgotrajnemu zadovoljstvu ali povezovanju. Začetek sistemskega mišljenja v mreži mest se začne s tem, ko začnemo to okolje v celoti razumevati kot odprt sistem, ki lahko deluje optimalno le s povezovanjem in prilagajanjem okolju. Kot sistem, mesta delujejo enkratno – vsak sistem ima lastnosti ali funkcije, ki jih nima noben drug sistem. Zakonitosti, ki veljajo za vse sisteme, veljajo tudi za okolje družbenega sistema: družbeni sistem je celota, skupaj s svoji delovanjem, deli (države, mesta) in odnosi (sodelovanje, soustvarjanje), ki se razvijajo v skladu z namenom. Deli podpirajo celoto, sistem deluje optimalno takrat, ko se deli, ki imajo možnost odločanja (subjekti) osredotočajo na želene rezultate in ne na probleme posameznih delov. Majhne spremembe povzročajo velike rezultate – sprememba v kateremkoli elementu sistema učinkuje na celoto pa tudi na ostale dele podsistemov. Povečevanje delov podreja celoto, iz tega sledi, da osredotočanje na en element ali podsistem brez hkratne pozornosti na druge, vodi do podpovprečnih rezultatov in novih motenj. Rešitev je velikokrat slabša od resnične težave. Vzroki in posledice niso tesno povezani – zamude in zamudne reakcije povzročajo netočna sklepanja in rešitve. Vzrok in posledica nista tako tesno povezana v času in prostoru kot nas večina misli. Hitreje je na koncu počasneje – včasih je hitrost na koncu počasnost. Povratna informacija – več kot sistem dobi povratnih informacij, bolj je »odprt« in več je verjetnosti, da bo bolj učinkovito deloval in dlje obstajal. Na kratko lahko delovanje sistema mest v smeri sistemskega mišljenja ponazorimo tako kot kaže diagram A-B-C-D-E na sliki 1. Bistveno za sistem je doseganje rezultatov - ko gremo v skupno vizijo, se moramo vprašati kateri so zaželeni rezultati. Zato rezultate poimenujemo s črko A. Sistem je odprt, kar pomeni, da močno čuti in reagira na vplive in spremembe v okolju. Rezultati (izhodi) v prihodnosti dajejo povratno informacijo o odločitvah, ki smo jih sprejeli danes in jih v sistemu procesirali ob stalnem vključevanju okolja. Če želimo dobiti zaželeno rezultate A moramo poznati povratne informacije B in pripraviti odlične vnose C, ki se obdelujejo v sistemu D na katerega vpliva okolje E. Npr. Postavimo si prvo vprašanje: "Kje želimo biti v prihodnosti?" (A). Nato se vprašamo kako bomo prišli do tega mesta (B), pregledamo v kakšni situaciji se trenutno nahajamo (C) in kako pridemo do tega mesta (zapremo zanko od C→A). Nazadnje se vprašamo kaj se lahko zaradi izpolnjene želje (rezultata) spremeni v našem okolju v prihodnosti. Na način kot je opisan, razmišljajo holistični in strateški misleci. V bistvu se izraza sistemske in strateške mišljenje poenotita.

METAFORA LEDENE GORE KOT PAST ZADOVOLJNOSTI Z ANALITIČNIM NAČINOM RAZMIŠLANJA

Vrh ledene gore, ki ga predstavlja slika 2 je sinonim za reševanje trenutne situacije in iskanje »ad hoc« rešitev, ki navadno povzročijo dolgoročni potop idej, zamisli ali vizije. Pomemben vidik systemskega mišljenja in reševanja situacij v družbi obravnava dogodke, vzorce in strukturo problema. »Splošno - analitično« mišljenje se ustavi pri popravljanju dogodkov, systemsko mišljenje pa kratkoročno uravnovesi dogodek, dolgoročno pa prepozna vzorce in strukturo problema ter odpravi problem dokončno.



Slika 2: Kratkovidnost zadovoljnosti ali past ledene gore (Haines, 2007)

Slika 2 prikazuje kratkovidnost zadovoljnosti z reševanjem dogodkov. Kratkovidnost zadovoljnosti je naša napaka, ker se ne znamo osredotočiti na 2. in 3. stopnjo. Želimo spremembo, ki je odvisna od dobrih procesov in struktur in jo dosežemo le z upoštevanjem le-teh. Dogodki so vsakdanje situacije. Zavrnjene prijave na projekte, prepiri, odsotnosti, slabo vodenje, če naštejemo le izzive systemskemu mislecu. Osredotočanje na dogodke pa je pri tem tako, ko da bi nosili plašnice; reagiramo lahko le na posamezen dogodek namesto, da bi jih predvideli in oblikovali. Rešitve oblikovane na stopnji dogodka so kratkotrajne. Vzorci so trendi ali spremembe v dogodkih po določenem času. Kadarkoli vidimo vzorec dogodka – npr. starejši sodelavec bo vedno nepotrpežljiv z mlajšimi v timu; kadarkoli bo sestanek vodil sodelavec namesto vodje tima bodo vedno isti timski sodelavci opravičili svojo odsotnost s sestanka. S tem začnemo razumevati strukturo sistema, ki je pripeljala k temu vzorcu. Struktura vedno daje odgovore na vprašanja zakaj se nek določen dogodek odvija ali kaj povzroča ta dogodek. Razmišljanje na nivoju strukture pomeni misliti v smislu vzročno posledičnih povezav. Nivo strukture je tisti nivo, ki nas pripelje do dolgotrajne, pomembne spremembe. Aktivnosti, sprožene na tem nivoju so ustvarjalne, kajti pomagajo nam oblikovati prihodnost, ki jo hočemo. Sposobnost vplivanja na prihodnost se povečuje s tem, ko prehajamo z nivoja dogodka na strukturalni nivo razmišljanja. Seveda pa obstajajo tudi izjeme. Haines (Haines, 2007) omenja pomembnost upoštevanja dogodkov v 13% - npr. pri požaru v sobi je gašenje požara tista aktivnost, ki je optimalna v tistem trenutku.

ZAKLJUČEK

Sodobno vodenje in voditeljstvo išče nove poti za doseg optimalnih odločitev in rezultatov, takih, ki bodo v harmoničnem razmerju človeka kot dela sistema ter človeka kot celote v odnosu do okolja. Systemsko mišljenje je okvir, ki je zasnovan na prepričanju, da bodo deli sistema delovali drugače, če bodo odstranjeni iz sistema in opazovani v izolaciji. Edini način, da bi lahko popolnoma razumeli zakaj se problem ali element pojavlja, je razumevanje dela v odnosu do celote (Capra, 1996). Če gledamo z družbenega zornega kota pa je družbeni pristop tisti, ki uporablja systemsko teorijo za ustvarjanje želenih rezultatov ali sprememb (O'Connor & Dermott, 1997). Pristop reševanja problemov torej obravnava iz perspektive, da so problemi del sistema in da osredotočanje nanje le povečuje njihovo problematiko.

S systemskim mišljenjem se mora voditelj osredotočati na rešitev problema in ne na problem, to pa lahko doseže le, če pozna »veliko sliko«, torej ko se čustveno oddaljimo od problema in systemsko približamo le-temu. Systemski način razmišljanja vodi po poti uravnavanja kratkoročne in srednjeročne perspektive, prepoznavanja dinamičnosti in medsebojne odvisnosti sistemov, upoštevanja kvantitativnih in kvalitativnih podatkov ter zavedanja, da smo vsi del sistemov v katerih delujemo in, da vsi vplivamo na sistem. Še takrat, ko sistem vpliva na nas, na naše domneve, vrednote, prepričanja in nenamenske posledice.

LITERATURA IN VIRI

Anderson, V., & Johnson, L. (1997). Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops. Williston: Pegasus Communication.

Bertalanffy, L. v. (1952). General System Theory. New York: George Brazziler.

Capra, F. (1996). The Web of Life. New York: Anchor Books of Random House.

Forrester, J. W. (1961). Industrial Dynamics. Boston, USA, MA: MIT.

Haines, S. (2005). The Pearls of Wisdom. San Diego: Centre International.

Haines, S. (2007). Tools for Strategic Thinking: The Simplicity of Systems Thinking. Los Angeles: Systems Thinking Press.

Meadows, D. (2008). Thinking in Systems: A Primer. White River Junction: Chelsea Green Publishing.

O'Connor, J. M. (1997). The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem-Solving. San Francisco: Thorsons Publishing.

Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday .

O avtorici

prof. dr. Tadeja Jere Jakulin je profesorica sistemov in turizma na UNESCO UniTwin Univerzi na Primorskem, Fakulteti za turistične študije-TURISTICI. Doktorirala je s področja teorije sistemov in systemske metodologije. Raziskuje mehke in evolucijske sisteme. Je redna članica panela strokovnjakov UNWTO, mreže Colour Mirrors in častna doktorica IIAS.

Razvoj vodij in vodstvenih sposobnosti v kontekstu nove kulture in coachinga

Leadership development in the context of new culture and coaching

dr. Nevenka Maher

Povzetek

Prispevek prikaže bistvene nove zahteve okolja, do katerih ne sme ostati ravnodušen noben manager. Prispevek prikaže potrebne smeri razvoja vodje in s tem povezane podrobnosti glede obvladovanja petih ključnih vlog managerja. Sledi prikaz, kakšna je pri tem vloga coachinga: na kaj se osredotoča, zakaj in na kakšen način. Zakaj je razvoj voditeljstva s pomočjo coachinga učinkovit in čedalje bolj zaželen: ker je coaching integrabilen in povezuje potrebe aktualnih področij managementa, teorije in področja prakse.

Vodja in njegov coach skupaj obvladujeta osebne, organizacijske in družbene spremembe pri čemer ima coach pod kontrolo svoje metode za vnaprej dogovorjene cilje coachinga. Pri tem so še posebej pomembne metode coacha in njegovo delo kot nadgradnja »varovančevega« znanja, osebnosti in veščin, s katerimi varovanec obvladuje obstoječe aktivnosti.

Ključne besede: fokus coachinga, pet vlog managementa, razvoj voditeljstva, problemi, izzivi, metode

Abstract

There are new demands of environment and against them management can not be indifferent. The paper shows needed directions of leadership development and managing five roles of management. The role of coaching is presented further: its focus, why coaching and the way of focusing. Why is the development of leadership through coaching efficient and more and more desirable: it is the coaching that integrates different areas of management needs, in teory and in practice.

A leader and his coach, they together control personal, organisational and social changes. The coach has under control his methods to come to agreed results. Methods of coaching and coach work form leadership knowledge, his personality and skills to have activities under control.

Key words: coaching focusing, five roles of management, development of leadership, problems, challenges, methods

UVOD

V strukturi slovenske ekonomije imamo 98 odstotkov mikro, majhnih in srednje velikih podjetij, kar pomeni, da morajo managerji oz. podjetniki obvladovati vseh pet ključnih managerskih vlog. Prva izmed teh petih vlog je vodenje, druga je planiranje (danes vsebinsko programiranje ali še boljše design poslovanja in izpeljave poslovnega modela), tretja vloga je organiziranje in koordiniranje, četrta obvladovanje zmožnosti, ki so v ljudeh in peta je nadzor poslovanja oz. imeti stvari pod kontrolo (Maher, 2018, str. 21).

Ne le razvoj voditeljstva, tudi kakovost opravljanja vseh ostalih funkcij je s pomočjo coachinga veliko bolj učinkovito. Coaching postaja vse bolj zaželen, ker je integrabilen: povezuje različne potrebe in različne vidike aktualnih področij managementa, povezuje spoznanja teorije in prakse. Vodja in njegov coach skupaj obvladujeta osebne, organizacijske in družbene spremembe pri čemer ima coach pod kontrolo vplive skozi svoje metode v smeri skupno dogovorjenih ciljev. Pri tem so še posebej pomembne metode coacha in njegovo delo kot nadgradnja »varovančevega« znanja, osebnosti in veščin, s katerimi varovanec obvladuje obstoječe aktivnosti. Ker je človek neločljiva celota fizičnega in socialnega bitja, moralnih vrednot in duhovnih razsežnosti, deluje tudi nanje. Odpira nove dimenzije in nove povezave.

Ko se izpostavlja pomen vodenja za doseganje rezultatov, stojijo za tem pomembne vsebine, ki jih mora vodja obvladovati. Vodenje ni stvar formalnosti, ampak vsebinskega delovanja pred in med konkretnimi aktivnostmi, in tisto, kar je najbolj pomembno, z jasno predstavo o prihodnosti, vključno z znanjem »kako« in ne samo »kaj«.

NOVE ZAHTEVE OKOLJA

Digitalizacija, razvoj znanja in znanosti ter investiranje v inovacije so vnesli v globalizacijo milenijske spremembe: spremembe takšnih dimenzij in njihove usodnosti, podobne tistim spremembam na prehodu iz stoletij dolgega agrarnega obdobja ekonomije v industrijsko revolucijo. Biti konkurenčen je glavni cilj kapitalizma, ki je zato sprejel inovativnost kot glavno gonilo napredka. Ekonomika pa že statistično, tako na mikro kot makro nivoju ugotavlja, da so investicije v znanje in neopredmetena sredstva bistveno dobičkonosnejše kot tiste v stroje in opremo. Zato tudi coaching ne more mimo dveh bistvenih vprašanj: kateri potenciali v posamezniku lahko doprinesejo k razvoju know-how-a v organizaciji in kaj lahko stori management za spodbujanje potencialov, ki so v ljudeh. Ljudem je treba dati priložnost in možnost, da izkoristijo svoje sposobnosti in razvijejo svoje interese.

Ekonomika lahko iz teh potencialov kreira ekonomske kategorije kot so know how, blagovne znamke, poslovni modeli, itd. neopredmetena sredstva, vse pa temeljijo na znanju.

PRISTOP COACHINGA DELUJE NA TREH NIVOJIH

Zaradi novih zahtev okolja, do katerih ne sme ostati ravnodušen noben manager, postane coach soodgovoren za spoznanja managementa, da je finančni kapital sam po sebi mrtev; da je človek – znanje tisto, kar šele skupaj s kapitalom ustvari in doda vrednost. Čeprav se v praksi na široko ponavlja spoznanje, da so pomembni ljudje in potenciali v njih, je vendar zelo naporna pot do kreacije know how-a, ki bo doprinal pravo dodano vrednost. Tako morata svojo vlogo odigrati tako coach kot management.

Kontekst okolja v katerem deluje coaching od njega terja, da deluje povezovalno, pomaga razumeti vzročno-posledično in multiplo soodvisno vplivanje na rezultate. Pomaga doseči dogovore, kako s skupnim delom in znanjem do rezultatov. Coaching težko ostaja zgolj na komunikacijski ravni, včasih mora pripeljati v komuniciranje »pozabljeno« bistvo. Ker ne sme preostati prav nič prepuščeno naključju, tudi coach vse bolj razmišlja sistemsko, pozorno prisluhne in usmerja posameznika, vse bolj pa skupine. V želji po doseganju rezultatov je treba vpeti predstavnike različnih poslovnih funkcij v podjetju. Vse več je tudi prenosa med starimi in mladimi: ali znanja ali pa celo nesporazumov.

Coaching usmerja potrebne smeri razvoja vodje paralelno na treh nivojih: najprej kot ustrezno vsakodnevno odzivanje na operativno dogajanje, spremembe v upravljanju in spremembe na nivoju kulture in vrednot. Glede vseh primerov sprememb coach prisluhne, se pogovarja in usmerja. Najtežje je delati premike na nivoju vrednot: organizacijska kultura lahko doživi že močne spremembe ob razglasitvi, da je zaželeno slišati vsakogar, ki ima kaj povedati, ne glede na katerem hierarhičnem nivoju deluje. Vrednot je sicer veliko, a kaže se osredotočiti na bistvene: etiko, zakonitost poslovanja, gospodarnost, učinkovitost in uspešnost, vključno z zagotavljanjem trajnostnega razvoja. V poslu so le-te ključne in ne nazadnje, management mora o njih poročati. Tudi s kazalniki – od letnih poročil do poročil o delu na projektih. A pomembne so tudi spremembe. Struktura nagrajevanja lahko destimulativno deluje na izkazovanje človeškega kapitala oz. obratno: v naših razmerah se je pokazalo, da ljudem že ogromno pomeni, da so slišani: »Važno je kaj kdo reče in ne kdo reče kaj«.

Nadalje si mora coach ustvariti podobo, kaj vse so potenciali podjetja in prisluhniti managementu, kako te potenciale identificira, meri in vrednoti. Ali se s temi vprašanji sploh ukvarja, ali jih prepušča referentki v računovodstvu? Ali management sploh razume, v kakšnem poslu je (s tem je mišljeno, ali je pristop podjetja proizvojen, prodajen ali trženjski)? Raziskave in intervjuji vse prevečkrat pokažejo, da management ne uporablja ustreznih metod, celo, da jih niti ne pozna.

ZA POTREBNE SMERI RAZVOJA VODJE COACHING DELUJE KOT TRIPOLARNI PROCES

Coaching deluje kot tripolarni proces¹: oseba/skupina, družba/podjetje in coach. Coaching je proces, v katerem coach sproži miselne procese, ki pomagajo k večji učinkovitosti posameznikov, skupin in partnerskih odnosov. Po potrebi individualen, drugič pa voden v skupini. Je eden najučinkovitejših načinov za doseganje potrebnih sprememb: v razmišljanju, obnašanju in vnašanju sprememb v organizaciji in poslovanje. Coaching deluje, izboljšuje in spreminja človeka in preko njega okolje.

Pomen coachinga je v dejstvih, da:

- Opredeli pomen neposredno potrebnega znanja in uvidov za rešitev problema in izziva ter ga umesti v širši kontekst in v prakso.
- Zna podrobneje, razumno in analitično obrazložiti vzročno-posledično povezavo in njen vpliv na rezultat.
- Krepi moč posameznika skozi informacije, usmeritev in znanje, kot tudi njegove intelektualne in moralne sposobnosti.

Podobno kot je življenje proces, so proces tudi nenehne spremembe v organizaciji. Karkoli širi obzorje, poglobi vpogled v problem in izzive, izostri akcijo in spodbudi misli je coaching. Coaching sproži razvoj vseh tistih potencialov v posamezniku zaradi katerih je sposoben imeti pod kontrolo, kar se dogaja v okolju, hkrati pa nadgrajuje svoje potenciale in usposobljenost. Zato je najbolj pogosto uporabljena metoda Learning by doing: coaching prenaša iz žive prakse in življenja v živ posel, za njegov obstoj in rast.

Tako kot ima vsako živo bitje svoj življenjski cikel (se rodi, raste, doseže vrh, upade in umre), velja tudi za produkte, posle in organizacije. Zato je coaching tudi ukrep za reševanje problemov in za razvoj, ker razume potrebno ravnotežje v sistemih, vzročno-posledično soodvisnost dejavnikov pa tudi potrebo po skladnem in celostnem razvoju razuma in duha.

CILJI COACHINGA

Coaching skozi delo gradi tudi svojo kulturo² coachinga; razvija raziskovalne, praktične in teoretične vidike, kakovosten pristop coachinga in učinkovite metode.

K aktivnostim coaching sem bila največkrat pritegnjena z namenom, da:

- doprinesem k željenim spremembam (kako do višje dodane vrednosti),
- usmerim k morebitnim dodatnim aktivnostim (zaradi dopolnilnih aktivnosti bi proizvodni-prodajni program prinašal več koristi),
- se poišče način, kako iz proizvodne usmerjenosti preiti bolj v tržno usmerjenost,

¹ Poslovni seminar Vodje brez titule <https://www.finance.si/8356782/Eden-najbolj-cenjenih-menedzerskih-konzultantov-na-podrocju-vodenja> 2. april 2018

² Building a coaching culture, <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture>

- formaliziramo neopredmetena sredstva in se spodbuja inovativnost.

Vsi navedeni cilji terjajo realen in tudi vsebinski pristop. Kot coach je bilo treba predhodno pripraviti teren, velikokrat pa tudi poglobljeno pojasniti ozadje in njegove dimenzije, tudi prej omenjene tri nivoje potrebnih sprememb, globalne tendence in daljnosežnost zakonodaje. V bistvu coaching tudi pripravlja in umešča generacije, obstoječi in bodoči management, v mikro in makro okolje. Zato prosvetljeni managerji formirajo tudi skupine mladih, ki v skupinskem delu s coachem razvijajo zamisli in sestavine poslovnega modela, za doseganje čim večjih koristi. Medtem ko so zamisli mladih neobremenjene, pa so dragocena mnenja izkušenih. Vsi skupaj pa imajo veliko zalogo informacij potrebnih za znanje in kreacijo know howa.

Coaching je tudi mentalna disciplina; je dimenzija duha. Treba je vpreči spomin, biti pozoren, presojsati, si ustvariti predstave, pomemben je spomin, pozornost, preudarnost, predstave, vizualizacija, percepcija problema in presoja.

Dandanes se je treba zavedati, da človek in posli ne potekajo zgolj v materialnem svetu, ampak obstaja tudi virtualni svet, vključno z virtualnimi valutami in virtualnimi, očem na videz nevidnimi posli. Tako se razvoj vizualizacije poslov in usposobljenost za predstavljanje različnih dimenzij kažeta kot nov vrh usposobljenosti v coachingu.

Treba je razvijati nove kvalitete kot so jasnost razmišljanja, jasnost v komuniciranju in pogovoru ter pisanju, treba se je priučiti umetnosti skupnega življenja in aktivne miroljubne koeksistence, partnerstva in sodelovanja, pa tudi razvijati domoljubje in ostajati globalni državljan. Povsem jasno je, da ni posameznika, ki bi bil učinkovit brez socialno-družbenega konteksta. Še prehitro si lahko nakoplje nevzdržno situacijo, kljub želji delati dobro za organizacijo.

DOPRINOS COACHINGA K DIMENZIJAM VODITELJEVE OSEBNOSTI IN KARAKTERJU

Ustrezen razvoj dimenzij osebnosti in karakter so pomembni ne le zaradi rezultatov, ampak tudi zaradi odgovornosti.

Treba je razvijati dimenzije (Boos, 2018, str. 2) kot so:

- sposobnost jasnega razmišljanja, pa tudi jasnost govora in pisanja.
- Razmišljujoči um, ki temelji na relevantnem znanju.
- Dojemljivost za nove ideje.
- Spoštovanje posameznika in odnos do potencialov, ki so v ljudeh.
- Sposobnost živeti v harmoniji ali partnerstvu drug z drugim.

Če coach doseže navedeno oz. odstrani motnje, ki jih "mimogrede" opazi ob svojem delu, potem bo potekalo komuniciranje v ustvarjalnem ozračju: na razpolago bo veliko energije, razprava bo glasna in neprisiljena.

Coaching je idealen za prilagajanje spremembam v različnih situacijah in glede na potrebe okolja, za spremembe v družbi in za napredek. Skupina ljudi nujno še ne pomeni socialne združbe in kooperativnega sodelovanja posameznikov. Gre pa za dinamiko in možne spremembe. Zato so potrebne zamisli coacha, ki spremenjajo ljudi in organizacije. Pri coachingu je torej pomemben proces socializacije.

Pomembna je vsebina, analitično mišljenje in celo umetnost izražanja. Coach se osredotoča na osebo. Coach osredotoča pozornost (Reyneaus, 2018, str. 120) na problem, njegovo razumevanje in možne rešitve, spodbuja kreativnost pri izpeljavi rešitev. Ne samo, da mora imeti coach znanje, mora tudi poznati ljudi in družbo; že vnaprej mora imeti jasno vizijo, kako se bo lotil projekta, v katerem ima pravzaprav dvojno vlogo: pomaga k razvoju posamezniku in pomaga podjetju. Hkrati pa se rešujejo problemi socialne skupine: konflikti, sodelovanje, prilagajanje in asimilacija. Ta aktivna interakcija coachinga s socialnim okoljem je tisto bistvo, ki ga loči od ostalih vrst podpore kot so svetovanja, izobraževanja in usposabljanja.

Coach bo znova povabljen v organizacijo zato, ker se bo vedelo, da je doprinesel k

- večji produktivnosti,
- dosegel socialno integracijo in
- dospešil procese prenove poslov in modernizacije,
- kultiviral socialne, moralne in duhovne vrednote.

Zaradi sprememb in novih moči so ljudem odgovornosti manj v napoto in se počutijo bolj pripravljene za akcijo. Pričakovanja do coachinga pa so v tem, da

- da posameznik razvije sebe kot individualno osebnost in deluje kot učinkovit in koristen član skupnosti oz. kolektiva;
- se osredotoča na socialni pristop in metode, s katerimi prenaša izkustvo na zaposlenega;
- spodbujanjau individualni razvoj in socialno napredovanje v skupini;
- spodbuja vsestranski razvoj, tako intelektualni, socialni, moralni, estetski kot kulturni;
- komuniciranje dviguje na višji nivo;
- se odvijajo spremembe na operativnem, managerskem in na nivoju vrednot.

METODE COACHINGA

Predpogoji, da bodo metode coachinga³ učinkovale so:

- upoštevanje konteksta delovanja posameznika in umestitev v konkretno situacijo;
- upoštevanje vedenja in socializacija osebe;
- nenehno razvijanje kapacitete za socialno prilagoditev.

Priljubljene metode coachinga, ki jih sama najpogosteje koristim pri delu so:

1. Learning by doing,
2. Umestitev vsebin v življenjske situacije,
3. Upoštevanje interesov.

Pri metodi *Learning by doing* coach klienta vodi in usmerja skozi aktivnosti, pri čemer oseba razvija nove kvalitete in sposobnosti. V praksi se najbolj uporablja, vendar pri izkušenem coachu nastopa mešanica vseh treh metod. Ko umešča vsebine v konkretne realne situacije, coach poskrbi, da oseba pridobiva znanje in vedenje, kako se lotiti problemov in izzivov, na način, za katerega je najbolj dojemljiva in ki je osebi blizu. Veliko je nevsiljivega tolmačenja, širšega in nekako nevidnega pojasnjevanja okoliščin in konteksta. Prav tako coach vnaprej poskrbi, da se seznanijo z dejstvi, kaj je tisto, kar posameznika najbolj zanima in kaj je njegov interes, in šele na teh osnovah organizira konkretne aktivnosti in zaporedje tem.

Pri metodi Learning by doing je veliko racionalnega ravnanja in usmerjanja. Še zlasti pa coach poskrbi, da:

1. pouči klienta, kako opazovati in zaznati dejstva, na osnovi katerih se osnuje presoja oz. odločitev.
2. Klient sposobnost razvije do plodnega razmišljanja in pridobi jasno predstavo o sebi in svetu.
3. Pripomore da se novi vpogledi, znanje in razmišljanje uporabljajo učinkovito, tako v korist posameznika kot v skupno dobro.

ZAKLJUČEK

Prispevek skuša izpostaviti, da coaching deluje na treh vsebinsko različno zahtevnih nivojih: nujnih operativnih spremembah, spremembah managementa in na najzahtevnejšem nivoju – spremembah vrednot. Za umestitev vsebin v realnost, ko je treba integrirati življenje in znanje pa pomeni zahtevno vlogo coachinga. Pristop in metode izpeljave coaching procesa so zahtevne, saj gre za kombinatoriko petih glavnih aktivnosti človeškega bitja: fizičnih, vitalnih, mentalnih, psihičnih in duhovnih dimenzij.

Kontekst dogajanja in nivoji potrebnih sprememb, konkretni problemi in izzivi poslovanja, v katerih »izbranci in varovanci« coachev vplivajo na zamisli za potrebne smeri razvoja voditeljstva. Višje kot coach deluje na hierarhičnem nivoju, bolj sintetična znanja je treba posredovati, razvijati kompleksno razmišljanje in zraven še negovati komunikacijo z ljudmi.

Coach ob aktivnostih in procesih delovanja nenehno preverja izkušnje v vedno novih kontekstih okolja in prakse. Skozi razvoj razvija lastne kapacitete in usposobljenost, zaznava nove priložnosti in potrebe okolja in poslovanja. Zato je coaching daleč več kot svetovanje in izobraževanje - je tudi razvoj celostne osebnosti.

LITERATURA IN VIRI

Boos, P., Dimensions of coach responsibility, <https://www.excella.com/insights/the-dimensions-of-coaching-responsibility>, 2. April 2018

European Commission, Joint Research Centre, CONCORDE, European conference on corporate R&D and innovation, Innovation and industrial dynamics: challenges for the next decade, 6 th conference, Seville, 27 - 29 SEPTEMBER 2017

European Commission (2016a), Science, Research and Innovation performance of the EU. A contribution to the Open Innovation, Open Science, Open to the World agenda.

IRIMA, Industrial Research and Innovation Monitoring and Analysis; 9th IRIMA workshop on intangible investments for competitiveness: micro-macro evidences, Summary Report, Brussels, October 25, 2017

Maher, N., Financiranje proračunskih uporabnikov, http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Financiranje_proracunskih_uporabnikov-Maher.pdf 1. marec 2018

OECD (2013b): New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital – Synthesis Report

³ <https://cmoe.com/blog/three-methods-of-employee-development-training-coaching-and-mentoring/>

OECD (2013). Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264193307>(got january 13, 2018).

Result Based Management Handbook, UNDP 2015, <https://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf> 15. marec 2018

Reyneau, C.: She Can Catch,
https://books.google.si/books?id=wFUqopIpt1QC&pg=PA104&lpg=PA104&dq=coach+focus&source=bl&ots=7Z_goeVt6d&sig=RXIiuUPV7G-u4HAaTkn5N1Pg4FM&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwi7oMqhybzaAhWQL1AKHSgbBrU4ChDoAQg0MAI#v=onepage&q=coach%20focus&f=false, 15. marec 2018

Statistični urad R Slovenije, <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6328>

Westlake, S., Haskel, J. (2017). *Capitalism Without Capital: the rise of the intangible economy*. New York.

Poslovni seminar Vodje brez titule <https://www.finance.si/8356782/Eden-najbolj-cenjenih-menedzerskih-konzultantov-na-podrocju-vodenja> 2.april 2018

Coaching overview, <http://www.coactive.com/learning-hub/intermediate/process/res/Topics/PRO-Process-Coaching-Overview.pdf>

Building a coaching culture, <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture>

Center for Management and Organisation Effectiveness, <https://cmoe.com/blog/three-methods-of-employee-development-training-coaching-and-mentoring/> 20. februar 2018

O avtorici

dr. Nevenka Maher je doktorica znanosti poslovno organizacijskih ved, izredna profesorica na Fakulteti za organizacijske vede UM, z bogatimi izkušnjami iz časa dekanjevanja na Fakulteti za management in poslovne vede Novo mesto. Je tudi mednarodni ekspert in konsultant z bogatimi izkušnjami s področja managementa, marketinga, računovodstva in financ.

Timski coaching v podjetjih JV Evrope

Team coaching in SEE European companies

Alan Gregorec

Povzetek:

V primeru timskega coachinga nam klient postane tim in pomembno je, da so vsi člani tima enako obravnavani. Ne vodja tima, ne pripadnik managementa, ne lastnik organizacije, ne vam najbližja oseba po načinu razmišljanja tukaj ne morejo biti izjema. Ko člani tima začutijo, da med njimi ni razlik, veliko lažje sprejmejo spremembe in se odločneje premikajo naprej. Dober timski coach pozna svoj tim enako dobro kot starši svoje otroke. Torej natančno ve kdaj so člani utrujeni, naveličani, bolani, kako dihajo, kako rastejo in jih razumejo, ko nastopi obdobje "terrible twos" v primeru mlajših timov ali npr. pubertete pri zrelih timih.

Ključne besede: timski coaching, timski coach, gradnja tima, tehnike v coachingu

Abstract:

When referring to team coaching it is important to understand that our client is the team. It is crucial that every member receives the same treatment. Team leader, member of the management, owner of organization or any person whose shares similar views as coach should not be exception. Once when all team members realize the importance of equity of treatment, team will be much more open to changes and it will move forward. A good team coach knows his team as well as parents know their children. He knows when the members are tired, bored, sick, hungry even recognizes the development phase of their terrible two or puberty with more mature teams.

Keywords: team coaching, team coach, team building, coaching techniques

TIM ALI DELOVNA SKUPINA

Poznamo večje število definicij tima v organizacijah in čeprav si ljudje slednje dostikrat želijo spraviti v stavek ali dva, je po mojem mnenju tukaj potrebna nekoliko razširjena različica:

Tim je neodvisna skupina individualnih oseb, ki si delijo odgovornost za doseganje načrtovanega rezultata. Idealno število članov je osem, namreč, če jih je bistveno več tvegamo možnost t.i. "social loafinga". Vsaka delovna skupina, pa čeprav si posamezniki v njej še tako želijo dokončati zadano nalogo, ne more biti tim. Tim lahko postane več kot seštevek njegovih delov, toda samo v primeru, ko so njegovi člani soodvisni do spoštovanja informacij, virov in spretnosti ter si želijo združiti svoja prizadevanja za doseganje skupnega cilja. Pomembno je, da so tako odgovornosti kot rezultati dela tima posledica kolektivne odgovornosti.

Podjetja, ki imajo sedež v JV regiji Evrope niso izjema in tudi pri njih Timski coachi spremljajo svoje time nekaj mesecev in to največkrat v primeru, ko prihaja do sprememb v samih organizacijah in se kažejo že znaki vedenjskih težav. Coach stimulira konstruktiven dialog s tem, da zagotovi varno okolje in vzpodbuja zaupanje, da lahko člani tima govorijo med seboj brez zadržkov.

KDAJ JE ČAS ZA TIMSKEGA COACHA

Kdaj je podjetje primerno za timski coaching še najbolje oriše spodnji primer, ko v timu lahko pride do naslednje anomalije:

"Potrebno je bilo opraviti neko pomembno delo in Vsakdo je mislil da ga bo Nekdo opravil. Bilokdo bi to lahko naredil, a Nihče ni želel. Nekdo se je zaradi tega razjezil, ker je bilo to delo za Vsakega. Vsakdo je spet mislil, da bi ga Bilokdo lahko opravil, no Nihče ni doumel, da ga Nekdo ne želi narediti. Na koncu je Vsakdo krivil Nekoga, ker Nihče ni naredil tistega kar naj bi naredil Bilokdo."

Najprimernejši trenutek za uvedbo timskega coachinga v organizaciji je ob:

- združitvah in prevzemih;
- disfunkcionalnih timih;
- nastajanju novega tima ali vključitvi novih članov;
- kjer so poslabšani odnosi med člani;
- postavitvi novega timskega vodje;
- timih, ki ne dosegajo zadanih rezultatov;
- pomankanju varnosti in zaupanja;

- kjer tim ne upošteva vodjo tima;
- nastajanju političnih igre v podjetju.

Glede na to, da timski coaching obravnava tim kot celoto in ne vsakega posameznika posebej, je težje prepoznati potrebo in najti pravi trenutek za vključitev coacha. Po mojih izkušnjah v podjetjih je za izpeljavo timskega coachinga poleg pravilno izbranega trenutka, največji izziv odnos v trikotniku: tim, sponzor in coach.

Pri individualnem coachingu imamo v pravilu enega klienta in enako je potrebno obravnavati tudi timski coaching le, da je tokrat naš klient sestavljen iz večih delov. Proces se sicer prične z individualnimi intervjuji, je pa ključno, da je vsak član tima obravnavan enako. Pristop omogoča razvoj tima kot celote, spodbuja sodelovanje, strukturira način komunikacije, usmerja tim proti cilju, definira vrednote in opredeljuje ključna področja razvoja. Timski coach skrbi za ravnotežje med ključnimi nalogami, obnašanjem in učenjem v timu. To lahko primerjamo s kulinariko, namreč če manjka samo ena od potrebnih začimb v jedi, je rezultat že lahko vprašljiv. Največja nevarnost za coacha je, da ne uspe dovolj poudariti pomembnost učenja oziroma kaj so se pozamezniki na ravni nalog in obnašanja naučili o sebi, timu in načinu po katerem delujejo.

Ključne naloge timskega coacha

Tudi v podjetjih JV Evrope sta glavna faktorja nastanka težav v timih predvsem visoka stopnja stresa pri delu in nerazumevanje drug drugega. Po mojih izkušnjah se ključne naloge coacha bistveno ne razlikujejo od ostalih delov EU in naša naloga je, da povzamemo kvalitete posameznikov ter jih prenesemo v tim zmagovalcev. Ni nujno, da delamo samo z disfunkcionalnimi timi, velikokrat delamo tudi z uspešnimi timi, ki želijo z našo podporo izvedbo dvigniti na višjo raven.

- Coach definira namen tima in prioritete.
- Razume okolje v katerem deluje tim.
- Prepozna in razreši ovire za izvedbo.
- Razvije učni načrt tima.
- Gradi medsebojno zaupanje članov in vodje.
- Razvije način za ponotranjenje coachinga.

V športnem žargonu bi lahko rekli, da je ključna naloga timskega coacha najti pravi trenutek, da stopi na žogo.

Razlogi za uvedbo Timskega coachinga

- Izboljšanje delovanja in rezultatov.
- Želimo, da se stvari zgodijo hitreje.
- Želimo, da se stvari odvijajo drugače.
- Želimo premik v razmišljanju posameznika in tima.

Timski coaching ima nekaj prednosti pred individualnim načinom dela, namreč ena na ena srečanja omogočajo hitrejšo izvedbo, na drugi strani pa skupinska srečanja krepijo kolektivno zavezo in olajšajo pretok izkušenj. V poslovnem svetu velja ustaljeno prepričanje, da je "face-to-face" komunikacija ključna za grajenje zaupanja, razumevanja in zadovoljstva. Toda po drugi strani "face-to-face" komunikacija ne zagotavlja večje produktivnosti ali kreativnosti tima.

TIMSKI COACHING VS. TEAM BUILDING

Team building je v podjetjih JV Evrope prisoten bistveno dlje časa kot timski coaching zato je njegovo dojemanje dostikrat napačno. K temu pripomore tudi veliko število trenerjev in svetovalcev, ki so v zadnjih letih zaradi razmaha popularnosti coachinga le-tega vključili v svojo ponudbo. Pogosti so primeri, da slednjim kljub opravljenemu procesu certificiranja primanjkuje izkušenj in se težko privadijo na ne-sugestiven način dela, ki ga od njih zahteva coaching. Posledica tega je, da timski coachi prepogosto prevzemajo vlogo vodje tima.

Spodnja tabela prikazuje ključne razlike v načinu dela:

Način dela	Timski coaching	Tim building
Čas trajanja	Več mesecev	Krajša intervencija
Delovno okolje	Bolj formalno	Bolj zabavno
Velikost tima	Do max. 10 oseb	Lahko večje skupine
Usmeritev	K cilju	Krepitev odnosov
Odgovornost	Na članih tima	Na trenerju
Izvajalec	Praviloma eksterni	Interni
Proces	Se po potrebi spreminja	Natančna vsebina
Oblika	Potreben je tim	Lahko je delovna skupina
Diagnostika	Bolj poglobljena	Usmerjena k izvedbi
Rezultat	Težje kratkoročno merljiv	Lažje merljiv

TEHNIKE DELA

Timski coach se pri svojem delu velikokrat znajde v vlogi t.i. hudičevega odvetnika in vrača pomembna vprašanja nazaj k mizi. Pogosta vprašanja so: "Čemu točno se tukaj izogibamo?" ali "Mi dovolite, da imenujem tisto kar ni bilo izrečeno?"

Postavljanje dobrih vprašanj v pravem trenutku je, enako kot v individualnem coachingu, eno od najmočnejših orodij timskega coacha. Prav tako je enak tudi večji del tehnik, ki se uporabljajo pri individualnem coachingu. Slednje vplivajo tako na procese kot na sam izid in nekaj jih želim izpostaviti:

- Identifikacija slona v sobi: Člani lahko na zavedni kot tudi na nezavedni ravni sklenejo tihi medsebojni dogovor, da določene člana ne vključujejo dovolj v delo in ga na tak način osamijo, ker je z njim pretežko ali preveč boleče delati. Do tega pojava praviloma pride zaradi posplošenega mnenja o določenih vedenjskih vzorcih ali zaradi strahu, da se lahko poruši dinamika dela.
- Pogled iz helikopterja: Zaradi množice dnevnih opravil in rokov, ki jim sledijo člani tima dostikrat ne vidijo t.i. velike slike in niso zmožni strateškega razmišljanja. Z uporabo tehnike se je možno odmakniti od dnevnih procesov, razmišljati bolj dolgoročno, začeti opravljati naloge na drugačen način in sprejeti nove pristope.
- Ocenjevanje učinkovitosti tima: Tehnika se dela s pomočjo vprašalnikov, ki so bolj usmerjeni k identifikaciji težav samega tima in manj posameznika. Coach rezultate obdela ter jih posreduje timu in praviloma se dobi odgovor na vprašanje: Kje se tim nahaja v tem trenutku in kje želi biti v prihodnosti?

ZAKLJUČEK

Magija se v timske coachingu zgodi, ko se po začetnem upiranju tim le odloči premakniti v pravo smer in se vsi ob tem dobro počutijo. Člani tima ob tem najdejo nove poti do skupnih ciljev, lažje razumejo zakaj to delajo in so bolj zmožni razumeti drug drugega. V timu se s tem zmanjša število konfliktov, čustvenih izbruhov, poveča se pozitivna timska dinamika kot tudi odnos do timske identitete. Po moji oceni podjetja JV Evrope še premalo poznajo pozitivne učinke timskega coachinga, dobra novica pa je, da njegova uporaba iz leta v leto narašča.

LITERATURA IN VIRI

Lyssa Adkins (2010). Coaching Agile Teams, Boston, Pearson Education, Inc.

Leigh L. Thompson (2011). Making the Team a guide for managers, New Jersey, Pearson Education, Inc.

David Clutterbuck (2007). Coaching the Team at Work, London, Nicholas Brealey International

J. Richard Hackman in Ruth Wageman (2005). A Theory of Team coaching, New York, Academy of Management

O avtorju

Alan Gregorec je diplomirani ekonomist in kot poslovni Coach že vrsto let organizacijam pomaga zgraditi močne vodje. Je NLP Praktik, Mojster in Coach, licenciran po ustanovitelju NLP-ja – Richardu Bandlerju. Svoje dvajsetletne delovne izkušnje iz različnih korporacij uspešno prenaša v izobraževanje, mentoring in poslovni coaching. Največ pozornosti posveča: prezentacijskim veščinam, "work-life balanceu" in odnosih v timu. Je licenciran timski coach in so-voditelj Coaching prakse Hrvaškega združenja za coaching ter ustanovni član pobude ICF chapterja Slovenija. Svoje tehnike temelji na dognanjih NLP-ja, ki je kratica za Nevrolingvistično programiranje ali poenostavljeno - optimizacija našega uma. To je knjižica z navodili naših misli, medsebojne komunikacije in notranjih procesov.

Coaching za razvoj voditeljstva v javnem sektorju

Coaching for leadership development in public sector

mag. Roman Kolar

Povzetek

Ne živimo v idealnem svetu v idealnih organizacijah z idealnimi vodji. Realnost nam postreže s kopico nepopolnosti, tudi na področju voditeljstva. Vodje, kot nosilci najodgovornejših pristojnosti in odločitev bistveno vplivajo na kakovost dela sodelavcev s tem pa tudi na uspeh organizacije. Psihološke obremenitve povezane z veliko odgovornostjo in močjo nekateri bolje drugi slabše prenašajo. Lahko razvijejo pozitivne ali negativne psihološke mehanizme. Ustvarjajo lahko kulturo organizacije, ki je pozitivno naravnana v konstruktivno sodelovanje ali pa nasprotno prispevajo k nastanku negativnih pasivnih ali agresivnih obrambnim vedenj članov organizacije. Disfunkcionalna - negativna vedenja vodij imajo negativen vpliv na zavzetost s tem pa na uspešnost in učinkovitost organizacije. Raziskave Gallup Instituta ocenjujejo, da povzročijo 34 % manjšo produktivnost. Notranji coaching je najbolj učinkovit način s katerim se v organizaciji lahko HRM spopade z negativnimi vplivi vodij. Sistematični pristop vključuje 360 stopinjsko merjenje vpliva vodij, ki je izhodiščna informacija za delo s posameznim vodjem. Voditeljstvo na medijskem področju je še posebej zahtevna naloga, zato smo se izvajanja notranjega coachinga na RTV Slovenija lotili na nam prilagojen, specifičen način. Vodje so ga sprejeli kot dragoceno pomoč, ki jih v osebnem razvoju popelje stopnjo višje.

Ključne besede: coaching, voditeljstvo, razvoj, javni sektor

Abstract

We do not live in an ideal world and in ideal organizations with ideal leaders. Reality provides us with a cluster of imperfections, including in the field of leadership. Leaders, as bearers of the most responsible competences and decisions, have a significant influence on the quality of work of employees and thus on the success of the organization. Some people respond better, others respond worse to the psychological burdens associated with a lot of responsibility and power. They can develop positive or negative psychological mechanisms. Leaders can create a culture of an organization that is positively oriented towards constructive cooperation or, on the contrary, contribute to the emergence of negative passive or aggressive defensive behavior of members of the organization. Dysfunctional - negative behaviors of leaders have a negative impact on the engagement, commitment and to the success and efficiency of the organization. Gallup Institute researches estimates that they produce a 34% lower productivity. Internal coaching is the most effective way in which HRM can cope with the negative influences of leaders. A systematic approach involves individual 360-degree feedback on the influence of each leader, which is the baseline information for individual coaching. Leadership in the field of media is a particularly demanding task, so the implementation of internal coaching on RTV Slovenia started in an adapted, specific way. The leaders accepted coaching as valuable help, which takes them a step further in their personal development.

Key words: coaching, leadership, development, public sector

PSIHOLOŠKI MEHANIZMI IN KAKOVOST VODENJA

Kakovost voditeljstva je danes največji problem organizacij. Večina raziskav s področja voditeljstva se osredotoča na pozitivne aspekte voditeljstva. Temnejše plati voditeljstva pa so manj raziskane, čeprav lahko ti negativni učinki voditeljstva uničijo tudi najuspešnejša podjetja. Če se v organizaciji z njimi ne spopademo učinkovito, nam pomanjkanje zaupanja in usklajenosti vodstvenih timov onemogoča tako napredek kot tudi ohranitev trenutnega položaja organizacije v današnjem, tekmovalnem in spreminjajočem se okolju.

Da bi razumeli nastanek disfunkcionalnega vedenja vodij in posledično disfunkcionalne organizacije, ki sama ni več sposobna zagotavljati svojega preživetja, se je potrebno poglobiti v psihološke mehanizme, ki delujejo v ozadju. Poznavanje teh mehanizmov omogoča razumevanje umestitve internega coachinga v organizaciji ter njegovo uspešno in učinkovito izvajanje.

Najpogosteje se vodje soočajo z naslednjimi psihološkimi obremenitvami:

- **Osamljenost poveljevanja:** Ko moški ali ženska doseže vrh hierarhije v organizaciji, se pogosto pojavijo stres in frustracije, kajti stara razmerja in podporne mreže se spremenijo, prejšnji sodelavci pa se oddaljijo.
- **Zasvojenost z močjo:** Strah pred izgubo težko pridobljenega - vodstvenega položaja včasih ljudi spodbudi k zlonamer-nim dejanjem.
- **Strah pred zavistjo:** Za nekatere ljudi je zelo moteče, če so predmet zavisti. Ta strah lahko doseže stopnjo kjer dis-funkcionalno samouničevalno vedenje spremeni zmago v poraz.

- **Občutek »Kaj pa zdaj?«:** Ko dosežejo svoj življenjski cilj vodje včasih muči depresivno počutje, občutek, da ni več ničesar, za kar bi se bilo vredno truditi.

Vsi ti psihološki procesi lahko povzročijo stres, anksioznost in/ali depresijo, ki kasneje lahko prerastejo v neodgovorna in nerazumna vedenja, katera vplivajo na organizacijsko kulturo in vzorce sprejemanja odločitev. Veliko teh obremenitev, ki jih občutijo vodje, izvira iz načina kako se vsak posameznik spopada s spreminjajočo se naravo narcizma (Kets de Vries, 2003). Najbolj pogost dejavnik, ki prispeva k krizi voditeljstva je tako nezdrav ego, ki se poraja iz moči položaja. Vsiljevanje lastnih prioritet in napihovanje lastnega ega preprečuje vodjem celovit vpogled na razmere. Namesto, da bi bili odprti za argumente, takšni vodje vsiljujejo svoja mnenja (Gryn, 2013). Večina ljudi, zaradi različnih nezavednih mehanizmov, takšnim voditeljem ubogljivo sledi (Lipman-Blumen, 2005).

Tabela 1: Organizacijska disfunkcionalnost

ORGANIZACIJSKA DISFUNKCIONALNOST			
TIP DISFUNKCIONALNOSTI	VEDENJE VODJE	ORG. KULTURA	VODILNA MISEL
DRAMATIZIRANJE	Iskanje pozornosti; želja po razburjenju, dejavnosti in dražljajem; dovteten za spoštljivo naslavljanje; nagnjen k skrajnostim.	Dobra usklajenost, kar zadeva potrebe podrejenih po odvisnosti in zaščitnih težnjah vrhnjega vodstva; značilno je »olepševanje« in »zrcaljenje«; vodi jo vodja, ki je za podrejene katalizator pobud in zavesti.	»Želim pridobiti pozornost in narediti vtis na ljudi, ki nekaj štejejo v mojem življenju.«
SUMNIČAVOST	Budno pripravljen odvrniti kakršenkoli napad ali osebno grožnjo; preobčutljiv; hladen brez izražanja čustev; sumničav in zaskrbljen; obseden s pravili in podrobnostmi, da bi zagotovil popoln nadzor; hrepeni po informacijah; včasih maščevalen.	Spodbujanje vzdušja »bori se ali odpadi«, vključevanje odvisnost in strah pred napadi; poveličevanje moči podatkov informacij; »vzdrževanje« zastraševanja, enakosti in pomanjkanja zaupanja.	»Neke grozeče sile so tam, ki me želijo dobiti. Bolje, da sem na preži. Nikomur ne morem zaupati.«
ODDTUJENOST	Introvertiran in izoliran; pomanjkanje zanimanja za sedanost ali bodočnost; včasih neobčutljiv na pohvalo ali kritiko.	Pomanjkanje toplote in čustev; prevladujejo konflikti, prepletenost z negotovostjo in boji za moč.	»Resničnost ne ponuja nobenega zadovoljstva. Vzajemno delovanje z drugimi je obsojeno na neuspeh, zato je varneje, če se držim postrani.«
DEPRESIVNOST	Pomanjkanje samozavesti; ima težave z dobrim mnenjem o sebi samem; strah pred uspehom (zato strpen do povprečnosti in napak); odvisen od »prerokov«.	Pasivnost in pomanjkanje iniciative; pomanjkanje motivacije; ignoranca trga in kupcev, označuje jo voditeljski vakuum, izogibanje.	»Brezupno je poskušati spremeniti tok dogodkov. Enostavno nisem dovolj dober-močan za to.«
NADZOROVANJE	Želi obvladovati organizacijo od vrha do tal; vztraja, da se ostali držijo strogo predpisanih pravil; dogmatski ali trdovraten; obseden s popolnostjo, podrobnostmi, rutino, rituali, učinkovitostjo in urejanjem organizacije.	Toga, vase usmerjena in izolirana; obljudena s podložnimi, neustvarjalnimi in negotovimi sodelavci.	»Nočem biti prepuščen na milost in nemilost dogodkom. Moram obvladovati in nadzirati vse stvari, ki vplivajo name.«

Vir: prirejeno po Kets de Vries, M., *Dysfunctional Leadership*, 2003

V vseh primerih pa imajo takšna vedenja negativen, kvaren vpliv na vzdušje v organizaciji, organizacijsko kulturo, zavzetost in uspešnost organizacije. Nekateri avtorji (npr. Lipman-Blumen) zato takšne disfunkcionalne vodje imenujejo tudi »zastupljajoči« vodje (toxic leaders).

SIMPTOMI IN POSLEDICE DISFUNKCIONALNEGA VODENJA

Najbolj običajni simptomi obstoja nezdravega, »zastupljivega«, disfunkcionalnega vodje so naslednji: (1) vodja izkazuje očitno pomankanje skrbi za svoje podrejene, (2) podrejeni so prepričani, da je edini motiv vodje njegova lastna korist, (3) osebna in medosebna dinamika negativno vpliva na vzdušje - klimo v organizaciji. (Reed, 2008)

Destruktivno vedenje takšnih vodij zlahka prepoznamo po enem ali večih značilnih pristopih:

- Pusti privrženecem najslabše: To velja za sledilce in ostale zainteresirane ali odvisne od dejanj vodje. Za dejanja in odnose je pogosto značilna destruktivna in omalovažujoča dinamika, kot je spodkopavanje, poniževanje, zastraševanje ali onemogočanje. Izhaja iz namena disfunkcionalnega vodje, da dominira ali eliminira tiste svoje privrženec, ki jih zaznava, kot sposobne. Tistim, ki so očitno nesposobni škodi zgolj nenamerno.
- Kratenje pravic in dostojanstva: Kot pri političnih vodjih in diktatorjih, je kratenje človekovih pravic in nespoštovanje organizacijskih predpisov pogosto tudi pri dejanjih disfunkcionalnih vodij do svojih sledilcev in tistih, ki so odvisni od njega. Ta dinamika temelji na predpostavki, da je vodja edini, ki ve kaj je prav in ukrepa pravično. Tako je spoštovanje dostojanstva, mnenja ali sposobnosti drugih ljudi nujno v funkciji uspeha vodje in njegove razlage uspešnosti organizacije.
- Sprožanje govoric in dogodkov: Zavestno in strateško hranijo svoje sledilce z novicami, ki krepijo njegovo moč in superiornost ter zmanjšujejo in spreminjajo vrednost drugih ljudi in organizacijskih enot. S takšnimi dejanji prepričuje svoje privrženec, da le on lahko reši organizacijo in njih. Vzpostavlja takšne situacije, da so ti odvisni od njega in jim onemogoči, da delujejo samostojno. Z namenom potrjevanja svoje avtoritete vodja svoje privrženec hrani z napačno diagnosticiranimi problemi in težavami.
- Spodbujanje ali ignoriranje nesposobnosti: Pomanjkljivosti v organizaciji so vedno usmerjene v ponovno potrditev egocentričnega sistema vodenja. Zato tisti privrženec, ki so pripravljene služiti sebičnemu vodji napredujejo, ne glede na njihove sposobnosti. Po drugi strani pa so sposobni sodelavci, ki se ne vedejo služabniško in ne počnejo tistega od česar bi disfunkcionalni vodja imel takojšnjo korist, sistematično izločeni (Lipman-Blumen, 2005).

Poslovni rezultati teh vodij so lahko na papirju in na kratek rok čisto v redu. Na daljši rok pa dejstva povedo, da nezdravi in neproduktivni pristopi teh vodij lahko izničijo vse napore HRM, da v organizacijah ustvari kreativno delovno okolje, kjer se ljudje počutijo dobro (Flynn, 1999). Njihov vpliv na organizacijske stroške je ogromen in vključuje vse stroške pravnih sporov, nizke morale in posledično nižje produktivnosti zaposlenih. Gallup Institute je izračunal, da tipična organizacija ob takšnih vodjih izgubi 3,400 \$ na vsakih 10.000 \$ prihodka (34 %) prav zaradi manjše produktivnosti, kot posledice nezavzetosti sodelavcev. Nizka stopnja zavzetosti je ključni kazalnik disfunkcionalnih vodij (Buckingham and Coffman, 1999).

Tabela 2: Identifikacija disfunkcionalnega vodenja

Ali trditve opisujejo stanje v vašem delovnem timu?
1. Vsak v našem timu prispeva k uspehu tima in ga ne ovira.
2. Drug drugemu dajemo verodostojne, konstruktivne in odkrite povratne informacije.
3. Kot strokovnjaki in sodelavci drug drugemu zaupamo.
4. Znamo se soočiti z neprijetnimi dejstvi.
5. Med člani tima so vse zadeve transparentne.
6. Vsak član tima ve kaj je njegova vloga v timu.
7. Odločitve sprejemamo in jih izpeljemo, kot tim.
8. Vsi posredujemo enako sporočilo in podpiramo odločitve drug drugega tudi po sestankih.
Če se z večino trditev brez zadržkov strinjate, potem delujete v funkcionalnem timu, kjer vodja dobro opravlja svojo vlogo. Če se z večino trditev ne strinjate ali pa imate zadržke, potem ste med tistimi, ki so deležni disfunkcionalnega vodenja.

Vir: Prirejeno po Gryn, M., Dysfunctional leadership, 2013

UGOTAVLJANJE VPLIVA VODIJ

Z raziskavo organizacijske kulture smo v obstoječi organizacijski kulturi RTV Slovenija zaznali določena negativna vedenja, ki vodijo k slabši uspešnosti organizacije. Vodje so, zaradi svoje pozicijske moči, tisti, ki najbolj ključno vplivajo na vedenja sodelavcev – na obstoječo organizacijsko kulturo, zato se je sama po sebi narekovala odločitev, da bomo obstoječo organizacijsko kulturo v smer uspešnejše in bolj učinkovite – zelene organizacijske kulture najučinkoviteje spremenili skozi spreminjanje vedenj vodij. Sistematično merjenje pristopov vodij skozi izvajanje 360 stopinjskega ocenjevanja vodij, je ključnega pomena za zaznavanje in spreminjanje vedenj takšnih vodij. Čeprav velja ugovor, da vsi podrejeni sodelavci niso dovolj usposobljeni za ocenjevanje dela vodij, pa so ravno podrejeni tisti, ki najprej opazijo nezdrava, disfunkcionalna vedenja vodij. Tako podrejeni, kot sodelavci pa imajo tudi prvi koristi pozitivnih sprememb vedenja pri takšnem vodji, ki jih najlažje dosežemo skozi spodbudo coacha ali pomoč mentorja (Tavanti, 2011).

Po raziskavi organizacijske kulture smo se leta 2012 odločili, da bomo najprej izmerili vliv konkretnih/posameznih vodij na organizacijsko kulturo/vedenja sodelavcev, v nadaljevanju pa smo spreminjali vedenje vodij v želeno pozitivno smer z uporabo coachinga, kot najučinkovitejšega orodja za doseganje sprememb.

Izbrali smo skupino 40 ključnih vodij/urednikov srednjega nivoja vodenja, ki so odgovorni za ključna področja delovanja organizacije in imajo tudi neposreden vpliv na večje število sodelavcev. 360 stopinjsko ugotavljanje vpliva posameznega vodje je potekalo z spletnimi vprašalniki na katere je poleg vodje samega odgovarjalo tudi 5 podrejenih sodelavcev, 5 sodelavcev istega nivoja vodenja ter nadrejeni vodja. Vprašalnik je poleg demografskih vprašanj vseboval 89 indikatorjev, ki so merili pristope in vedenja posameznih vodij pri:

- **Delu z nalogami** (upravljanje s cilji, s spremembami, reševanje problemov, doseganje rezultatov, upravljanje virov in upravljanje delovnih aktivnosti).
- **Delu z ljudmi** (odnosi med enotami, vodenje timov, komuniciranje, nagrajevanje, učenje in razvoj, osebni odnosi).
- **Delu na sebi samem** (osebna integriteta, osebni razvoj, obvladovanje čustev).

Vodstvu in izbrani skupini smo predstavili povprečne - skupinske rezultate. Povprečni vedenjski profil – pristopi izbrane skupine vodij/urednikov je bil dokaj blizu naši želeni- organizacijski kulturi in je pozitivno odstopal od dejanske organizacijske kulture za celotno organizacijo. V povprečju so torej v tej izbrani skupini dejansko tisti, ključni vodje, ki delujejo kot vlečni konji in zagotavljajo delovanje organizacije. Najboljših 15 % te skupine vodij je uporabljalo pri vodenju večinoma spodbujevalne pristope, ki so že blizu idealnemu vedenju.

SPODBUJANJE POZITIVNIH VEDENJ S COACHINGOM

Za medijsko branžo je značilno, da so vodje in uredniki osebe, ki imajo široko znanje različnih humanističnih področij, ki pa delujejo v organizacijskem okolju, ki je dokaj nepredvidljivo, kjer se dosežki ne merijo z višino dobička, temveč prevladujejo kakovostna, pogosto izrazito subjektivna ustvarjalska merila. Naloga vodje pa ni nič drugačna - zagotavljati mora konstruktivno delovno okolje, ki podpira ustvarjalnost vsakega posameznega sodelavca. Naloga coacha tudi v takšnem okolju ostaja enaka. Z različnimi pristopi, od vprašanj do zgodb, skozi metafore in tišino, mora coach spodbuditi klienta, da sam najde svojo najboljšo rešitev za lasten razvoj na področju voditeljstva. Z uporabo značilnih orodij in tehnik ga mora pripeljati od tam kjer je, tja kjer želi biti. Ob tem mora coach posebno pozornost posvetiti pogosto nadpovprečno močno izraženem egu. Mora biti iznajdljiv v pristopih nagovarjanja ega, saj je to ključno za uspeh procesa. Skozi kontinuiran proces coach pomaga vodjem poiskati učinkovite rešitve ter jih pretvoriti v konkretne korake in mini projekte. Posebej je pomembno to, da notranji coach sprotno spremlja njihov napredek v smer, v katero naj bi vodja svoje voditeljske pristope tudi razvil.

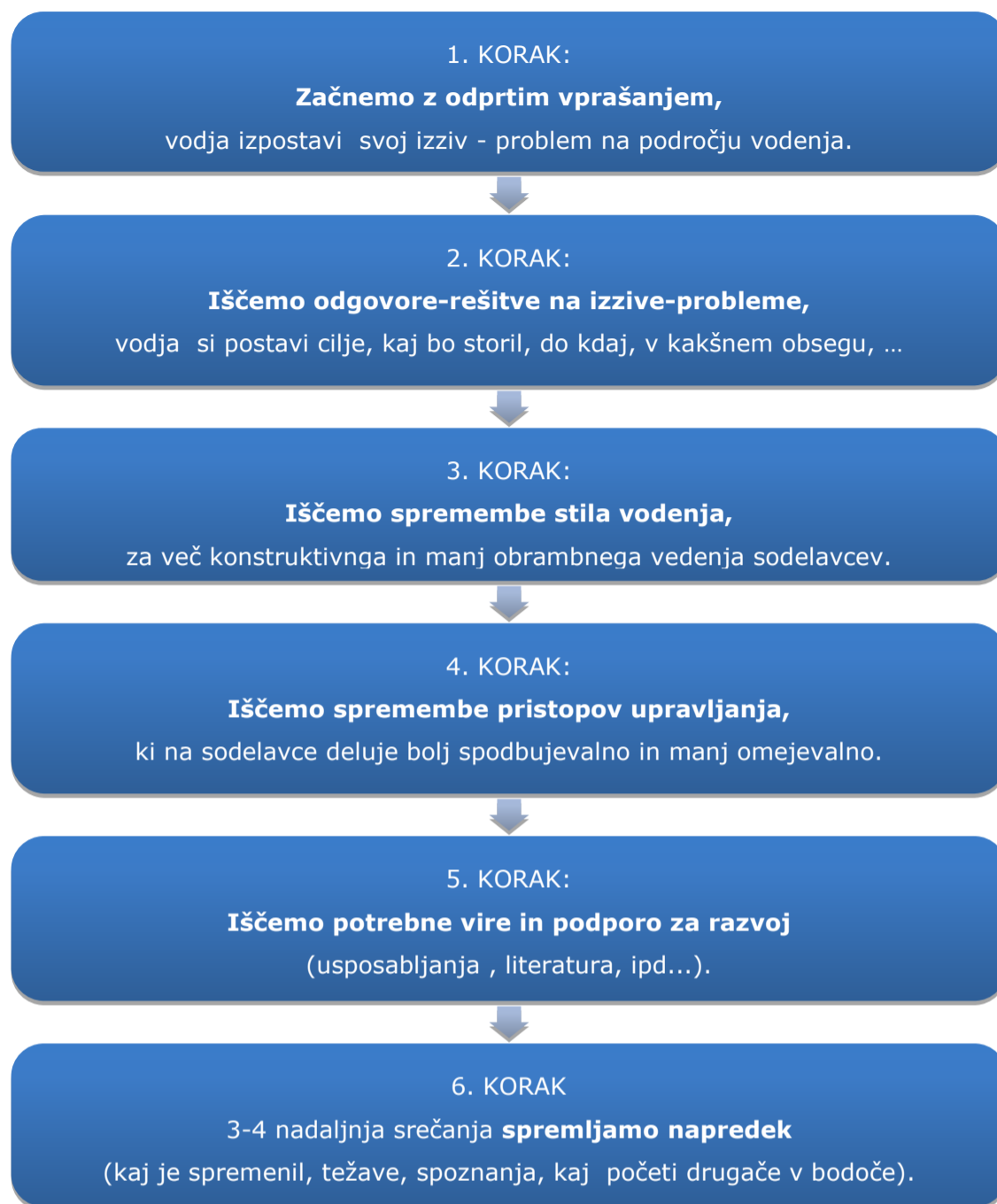
V praksi notranji coachi pri svojem delu ob procesu coachinga združujemo tudi del mentorske in svetovalne vloge. Pri svojem delu uporabljamo zgodbe, metafore in analogije z drugimi področji tudi tako, da skozi njih subtilno svetujemo, učimo. Poleg nevarnosti osebne involviranosti ali pristranskosti zaradi poznavanja organizacijskih situacij in ljudi, mora notranji coach poskrbeti, da ne pride do pojava kognitivne disonance, ko želi klient biti kompetenten sogovornik tudi na področjih, katere ne obvlada dovolj, zato prireja odgovore na način, da bi bili internemu coachu bolj povšeči, s tem pa coach ne dobi realne slike o klientu.

STRUKTURA COACHING PROCESA

V začetku smo postopek poimenovali razvojni pogovor, saj sam termin in koncept coachinga v organizaciji ni bil dovolj znan in domač, kar bi lahko povzročalo odklanjanje in odpor s strani vodij. Šele skozi pogovore z vodji smo jim postopek in pojem coachinga predstavili, ter ga kasneje tudi v obliki prispevka predstavili in uporabljali v objavah v interni komunikaciji (interno glasilo in intranet). Proces coachinga strukturirano poteka v obliki treh ali štirih srečanj, skozi katera coach pelje klienta h končnemu cilju.

Na ta prvi coaching pogovor, ki traja dve uri, se mora coach temeljito pripraviti, saj je prvi vtis odločilen za uspešnost procesa. Priprava poteka tako, da coach temeljito prouči 360 stopinjsko povratno oceno vodje/urednika, izlušči bistvene značilnosti njegovega vpliva in si na tej osnovi pripravi koncept z nekaj opornimi izhodišči za pogovor. Vsak človek je poseben, ima svojo osebnost, svoj preferenčni slog vodenja in mora biti kot tak tudi obravnavan. Večina vodij je na položaj prišla zaradi izjemnih sposobnosti na svojem strokovnem področju. Voditeljstvo izvajajo intuitivno, vsak po svojih občutkih, strokovnega znanja s področja vodenja in voditeljstva pa takšnim vodjem primanjkuje. Pomembno je, da že prvo srečanje poteka po premišljenem načrtu, skozi natančno določeno strukturo, ki jo polnimo z vsebino razmišljanja, odgovori in rešitvami klienta. Struktura je pot po kateri coach pripelje vodjo do želenega cilja, to pa je vedenja, ki izboljša počutje in zavzetost sodelavcev.

Tabela 3. Struktura procesa internega coachinga



Na prvem srečanju vodji za uvod najprej predstavimo povzetek ugotovitev 360 stopinjskega poročila o njihovem vplivu na organizacijsko kulturo. Na te ugotovitve se skozi pogovor večkrat ozremo. Odziv vodij na povratno informacijo je večinoma pozitiven, saj jih zanima, kako jih vidi njihova okolica in kje so njihove priložnosti za razvoj. Pogosto pa pridejo na plano obrambne reakcije in zanihanje pri tistih, ki so dobili negativno povratno informacijo. Eni in drugi pa pogosto komentirajo, da morajo svoja vedenja deloma prilagajati prevladujoči kultura izogibanja in nasprotovanja, da ne sprožijo prevelikega zavračanja. Struktura prvega srečanja poteka v petih korakih. V prvem koraku vodja izpostavi svoj izziv - problem na področju vodenja. V drugem koraku si vodja postavlja cilje, kaj bo storil, do kdaj, v kakšnem obsegu... V tretjem koraku vodja raziskuje priložnosti za spreminjanje svojega stila vodenja, da bi pri sodelavcih izzval več konstruktivnega in manj obrambnega vedenja. V četrtem koraku vodja raziskuje priložnosti za spreminjanje svojih pristopov upravljanja (nalog, ljudi in sebe samega), da bi na sodelavce deloval bolj spodbujevalno in manj omejevalno. V zaključnem petem koraku prvega srečanja pogovor teče o virih in podpori potrebni za nadaljnji razvoj (knjige, praktična usposabljanja, teme o katerih bi se pogovoril s svojim nadrejenim). Petemu koraku sledi še dogovor o nadaljnjih srečanjih.

Pri drugem in naslednjih srečanjih je presenetljivo to, da so se za nadaljnja srečanja odločili tudi vsi tisti vodje, ki so na prvo srečanje prišli z odklonilnim ali skeptičnim pogledom. Od drugega do četrtega srečanja tako coach kot vodja spremljata napredek pri razvoju zelenih voditeljskih vedenj. Na vsakem od teh srečanj je struktura enaka. Na vseh nadaljnjih, krajših enournih srečanjih pogovor teče o:

- doseženih sprememb vedenja pri uresničevanju zastavljenih ciljev iz predhodnega srečanja,
- težavah, na katere je pri spreminjanju vedenja in doseganju zastavljenih ciljev naletel,
- novih spoznanjih, ki jih je doživel ob spreminjanju vedenj,
- o novih načrtovanih spremembah, kaj bo v bodoče počel drugače pri spreminjanju vedenja.

Vloga coacha pa se z zadnjim formalnim srečanjem ne konča. Coach in klient se po potrebi dobita tudi po tem, če klient čuti potrebo po spremembah, novi smeri razvoja.

UGOTOVITVE

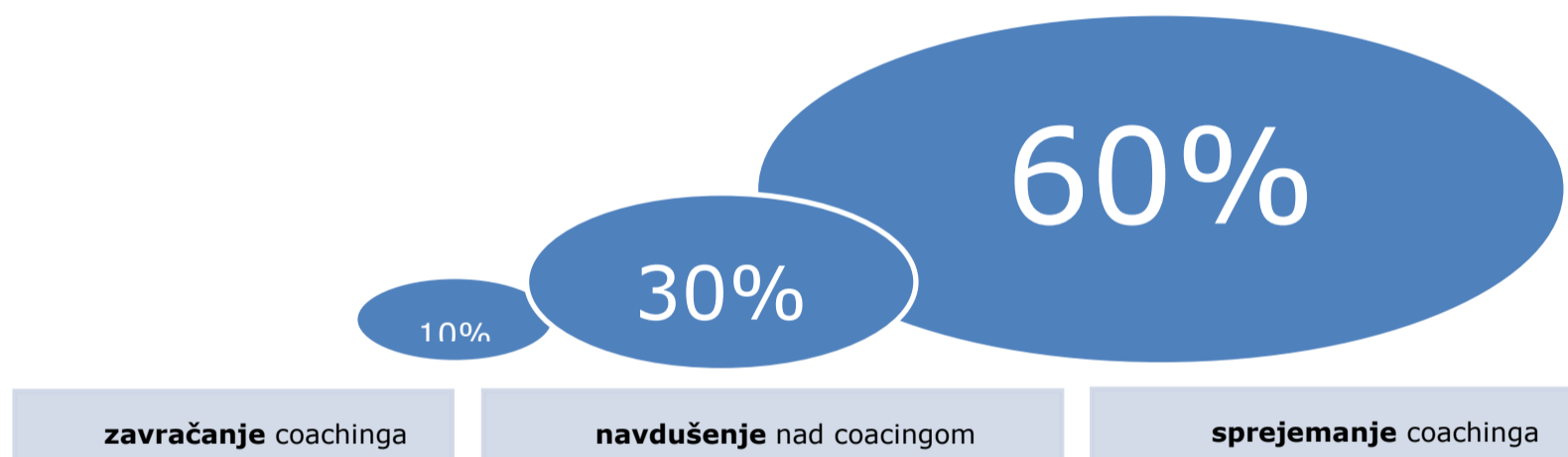
S coachingom smo prvič začeli leta 2012, v letošnjem letu v Kompetenčnem centru RTV Slovenija intenzivno nadaljujemo z izvajanjem coachinga izbrane skupine vodij in urednikov. V letošnjem letu je v proces coachinga vključenih sedemdeset vodij/urednikov. Z večino smo že v drugi fazi procesa, vsi pa imajo opravljen prvi coaching razgovor (pet korakov prve faze procesa). Po odzivih na prvo seznanitev z notranjim coachingom s strani vodij lahko po naših izkušnjah razlikujemo skupine, ki izražajo:

- Zavračanje; že apriori so proti - zavračajo vsakršno misel na tak pogovor in imajo izrazito negativno mnenje o coachingu. Težko najdejo čas za pogovor in za »slabše ocene« svojih vedenj iščejo razloge pri drugih. Tovrstnih klientov je bilo okoli 10 %.
- Sprejemanje; z zanimanjem so sprejeli coaching proces. Takoj so bili pripravljene priti na pogovor in so v procesu aktivno in tvorno sodelovali. Takšnih je večina vključenih vodij, okoli 60 %.
- Navdušenje; izrazili so navdušenje nad pristopom in mnenje, da bi s tem morali začeti že prej. Odnos do coachev in procesa je bil zelo pozitiven, navduševali so se nad idejami ki so se jim porajale, povedali, da je bil to koristno porabljen čas, ipd... Takšnih vodij je okoli 30 %.

Na podlagi odziva ostalih zaposlenih ugotavljamo, da tudi večina naših zaposlenih sprejema coaching proces kot dobrodošlo razvojno orodje, ki bo pripomoglo k bolj pozitivnemu počutju na delovnem mestu. Večina dosedanjih udeležencev coachinga je, poleg potrebe po strokovni literaturi za področje vodenja in voditeljstva, v pogovorih izrazila potrebo po mentorstvu, kot tudi po usposabljanju s področja voditeljskih veščin skozi praktične delavnice. Pridobivanje novih znanj je seveda nujna vzporedna aktivnost - »priloga« izvajanju coachinga. Zato smo pripravili tudi posebna programa usposabljanja iz managerskih veščin (15 modulov) in voditeljstva (12 modulov), ki bosta zaživela jeseni.

Za vzpostavitev in razširjanje kulture coachinga v organizaciji je tudi pomembno, da vodje udeležene v procesu za coaching navdušimo in jim kasneje omogočimo pridobitev znanj in veščin coachinga, ki jih lahko s pridom uporabijo pri vodenju svojih sodelavcev, ter tako omogočajo, da vsak sodelavec razvije vse svoje potenciale. Obenem zato želimo tudi, nad coachingom najbolj navdušene vodje, skozi Coaching akademijo v prihodnje usposobiti za izvajanje coachinga.

Tabela 4. Odzivi vodij na notranji coaching



ZAKLJUČEK

Vsak coach, glede na svoje osebne značilnosti, preference in izkušnje, razvije svoj pristop in način izvajanja coachinga. Vsakokrat se mora inventivno prilagajati specifični situaciji in značilnostim uporabnika. Široko znanje s področja organizacijskega vodenja in metodoloških pristopov je nujen predpogoj za uspešno delo in izpolnjevanje poslanstva coacha, tako internega kot zunanjega. Uveljavljanje kulture coachinga je v javnem zavodu RTV naporen in zahteven proces, prvi odzivi in rezultati pa nas prepričujejo, da je odločitev o izboru coachinga, kot razvojnega orodja, pravilna.

LITERATURA IN VIRI

Buckingham, M. and Coffman, C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. Simon & Schuster. 1999.

Flynn, G. Stop Toxic Managers before They Stop You. Workforce. 1999.

Gryn, M. Dysfunctional Leadership. 2013. Dostopno na: http://www.mgleadership.co.za/articles/dysfunctional_leadership.html (15.05.2013).

Kets de Vries, M. Dysfunctional Leadership. 2003. Dostopno na: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2219> (15.05.2013).

Lipman-Blumen, J. The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. 2005. Dostopno na: <http://www.iveybusinessjournal.com/author/jlipmanblumen> (15.05.2013).

Reed, G. E. Toxic Leadership. Military Review. July – August. 67–71. 2008.

Tavanti, M. Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. 2011.
Dostopno na: <http://works.bepress.com/marcotavanti/32> (15.05.2013).

O avtorju

mag. Roman Kolar je coach in vodja Kompetenčnega centra RTV Slovenija, katerega primarno poslanstvo je razvoj vodstvenih kompetenc.

Coaching za opolnomočenje pri doseganju prodajnih ciljev

Coaching for empowerment in achieving selling goals

mag. Saška Klemenčič

Povzetek

Med uspešne prodajalce štejemo tiste, ki dosegajo ali presegajo mesečno zastavljeno prodajno normo. Ne glede na izkušnost in uspešnost le-teh pa večina med njimi pozna vzpone in padce v doseganju prodajnih rezultatov.

Padec rezultatov običajno spremlja slabša toleranca zavrnitev, padec motivacije, smisla, zavzetosti, neučinkovita organizacija časa, izguba cilja in pravega fokusa. Samopodoba se krha, zaupanje vase se ruši, oseba postaja vedno bolj notranje šibka, negativno naravnana, občutljiva in nestabilna. Ta faza neučinkovitosti in neproduktivnosti pri prodajalcih traja različno dolgo. Dlje kot traja, večjo izgubo pomeni za podjetje in za posameznika. Zastavlja se vprašanje: kako to fazo preseči ali kar najhitreje preiti in se dvigniti na višjo raven delovanja?

Glavni razlog za padec uspešnosti v prodaji lahko pripišemo slabo razvitim veščinam samoregulacije. S coachingom, usmerjenim v samoregulacijo smo dosegli, da so se obdobja prodajnih padcev bistveno skrajšala, ali pa so jih prodajalci uspeli že v kali zatreti.

V vseh 6-ih skupinah prodajalcev smo dosegli, da so udeleženci postali bolj ciljno naravnani in fokusirani na cilj, na rešitve in priložnosti, pozitivno miselno in prodajno naravnani, bolj organizirani, bolj aktivni, bolj samozavestni in čustveno stabilni. Svoje prodajne rezultate so že v prvih 2 mesecih dvignili za vsaj 15%, nekateri celo za 300% in več. Dosegli so konstanto v svojih prodajnih rezultatih. Okrepili so svoje veščine samoregulacije in samorazvoja. Članek predstavlja procese samoregulacije, kako le-te razvijamo skozi coaching in kako se na ta način opolnomočimo, da bolj učinkovito dosežemo prodajne ali katerekoli druge cilje.

Ključne besede: samoregulacija, coaching za opolnomočenje, dvig učinkovitosti, doseganje ciljev

Abstract

The successful salesmen reach or exceed the monthly sales standard. Regardless of their experience and effectiveness, most of them are familiar with the ups and downs in achieving sales results. The decline in results is usually accompanied by lower tolerance of refusals, a drop of motivation, sense, commitment, inefficient time management, loss of goal and true focus. Self-esteem is weakening, self-trust is breaking down, the person is becoming weaker and weaker on the inside, negatively oriented, sensitive and unstable. This phase of inefficiency and non-productivity in sellers takes different periods of time. The longer it takes, the greater is the loss for the company and for the individual. The question arises: how to overcome this phase or to reach the fastest way to rise to a higher level of performance? The main reason for the decline in sales performance can be attributed to the poorly developed self-management skills. With self-management coaching, we achieved that the periods of decline in sales shortened significantly, or have been suppressed by the salesmen. In all of 6 groups of salesmen we have achieved that the participants have become more targeted and focused on the goal, solutions and opportunities, positively thinking- and sales-oriented, more organized, more active, more self-confident and emotionally stable. In the first 2 months, they have raised their sales results by at least 15%, some even by 300% and more. They reached a constant in their sales results. They have strengthened their skills of self-management and self-development. The article presents the processes of self-management, how to develop them through coaching, and how to empower us in this way to achieve sales or any other goals more effectively.

Keywords: self-management, coaching for empowerment, raising efficiency, achieving goals

DOSEGANJE PRODAJNIH CILJEV V LUČI SAMOREGULACIJE

Prodajalci se zavedajo, da prodajni rezultati nihajo. Vprašanje pa je, kako ta nihanja zmanjšati, da ne pride do prevelikega padca prodajnih rezultatov in da ti padci ne trajajo predolgo.

Ugotovili smo, da sta frekvenca in amplituda nihanja prodajnih rezultatov v veliki meri odvisni od prodajalčeve sposobnosti, da pravočasno opazi, kdaj mu začne upadati motivacija, zaupanje vase, kdaj začne delovati manj zavzeto in natančno, kdaj izgubi fokus na cilj in se začne zatekati v izgovore, kdaj se misli in čustva obrnejo v negativno smer in začnejo stopati v ospredje omejujoča prepričanja. Vse to so namreč znaki, da je naša učinkovitost začela padati. Če pravočasno opazimo, kaj se dogaja, lahko preusmerimo svoje misli in vedenje proti cilju. To je samoregulacija.

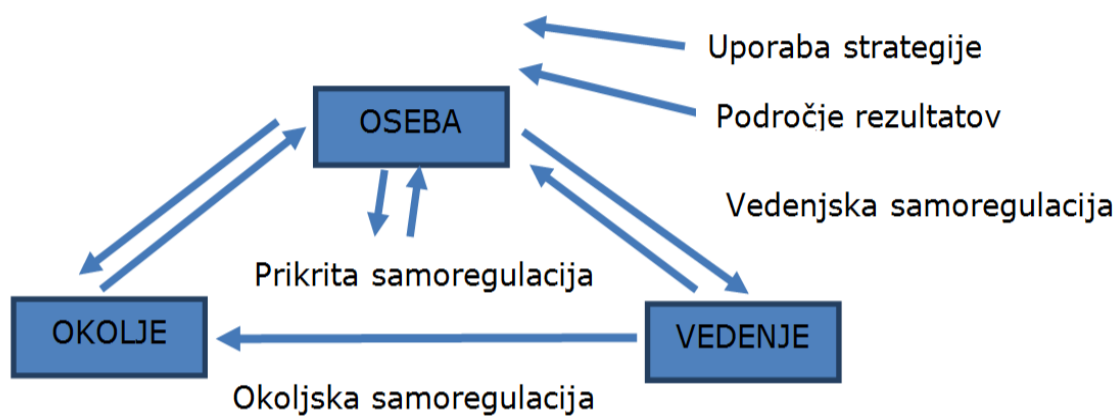
Doria (2011) pravi, da "samoregulacija obsega procese in mehanizme, ki so vpleteni v začetek, trajanje in rezultate nekega obnašanja. Procesi so vpleteni v trenutno osredotočanje pozornosti na samega sebe, na samozavedanje."

Daniel Goleman (2001) pa opisuje samozavedanje kot eno izmed osebnih spretnosti, ki določajo, kako dobro obvladujemo sebe. Zajema čustveno zavest (prepoznavanje čustev in njihovega učinkovanja), natančno ocenjevanje sebe glede na zmogljivosti in zaupanje vase. Pomembno pa se mu zdi tudi obvladovanje sebe, ki vključuje nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost in dojemljivost za novosti. Motivacijo pa definira kot čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja in ga pomagajo doseči. Kot pomembno navaja težnjo k izpolnitvi cilja, zavezanost, pobudo in optimizem.

S socialno kognitivnega vidika je po Zimmermanu (2000) za samoregulacijo značilna interakcija osebnih, vedenjskih in okoljskih triadičnih procesov. Samoregulacija se nanaša na samosprožene misli, čustva in akcije, ki so planirani in ciklično prilagojeni doseganju osebnih ciljev.

Zimmerman (2000) nadaljuje, da je kljub pomenu metakognicije, samoregulacija odvisna tudi od prepričanj o sebi in od čustvenih reakcij kot so dvomi in strahovi, ki se nanašajo na specifične kontekste delovanja.

Samoregulacija je ciklična, ker se rezultati predhodnega delovanja uporabijo za reguliranje trenutnega izvajanja. Tako reguliranje je potrebno, ker se osebni, vedenjski in okoljski dejavniki konstantno spreminjajo med samim delovanjem, zato jih je treba opazovati in nadzorovati po treh samoorientiranih področjih rezultatov, ki jih je Zimmerman (2000) razporedil v triadični model samoregulacije.



Slika 1. Triadični model samoregulacije (Zimmerman, 2000)

Vedenjska samoregulacija vključuje samoopazovanje in strateško uravnavanje procesov delovanja, okoljska samoregulacija pa se nanaša na opazovanje in uravnavanje okoljskih dejavnikov ali rezultatov.

Prikrita samoregulacija zajema nadzor in uravnavanje kognitivnih in čustvenih stanj. Natančen in vztrajen samonadzor s triadičnimi viri samokontrole neposredno vpliva na učinkovito strateško uravnavanje posameznikovih prepričanj o sebi in njegovega delovanja.

Kot vidimo, ima samoregulacija ključno vlogo pri tem, ali bo oseba ravnala na vrhuncu svojih sposobnosti, ali pa bo le-te sama blokirala. Od tega, kaj naredi, je odvisna tudi njena prodajna uspešnost. Zato bomo v nadaljevanju pogledali, kako lahko s coachingom razvijamo veščine samoregulacije, s katerimi se prodajalci opolnomočijo in tako dosežajo svoje prodajne cilje.

KAKO SMO S COACHINGOM 6-IH SKUPIN PRODAJALCEV DVIGNILI NJIHOVE PRODAJNE REZULTATE?

Izbor skupin

Izbrali smo prodajalce iz vseh nivojev prodajne uspešnosti (manj uspešni, povprečni, nadpovprečni). Bilo jih je 6 – 15 na skupino. Skupno jim je bilo, da so v zadnjem času padli v svoji prodajni uspešnosti oz. so imeli željo povečati svoje prodajne rezultate. V naslednji tabeli lahko vidimo njihovo trenutno stanje in želeno stanje.

Triadično središče	Trenutno stanje	Želeno stanje
OSEBA	<ul style="list-style-type: none"> Niso motivirani in predani ciljem So preveč zadovoljni s trenutnimi prodajnimi rezultati Imajo veliko omejujočih prepričanj, ki jih ovirajo Imajo prevelik socialni čut in potem se prehitro vdajo Imajo slabo samopodobo Padlo jim je zaupanje vase So negativno naravnani 	<ul style="list-style-type: none"> Dvignejo motivacijo Dvignejo pričakovanja, cilje, sklenejo zavezo Odpravijo omejujoča prepričanja Se prodajno naravnajo Gradijo pozitivno samopodobo in zaupanje vase Gradijo pozitivno naravnost, čustva
VEDENJE	<ul style="list-style-type: none"> Si ne postavljajo dnevnih ciljev So premalo aktivni Imajo težavo najti nove stranke Prehitro se vdajo Prelagajo odgovornost na zunanje okoliščine ali stranke Ne pobirajo dovolj priporočil Niso dobro organizirani Nimajo fokusa ali ga imajo na napačnih stvareh So premalo asertivni Obnašajo se reaktivno 	<ul style="list-style-type: none"> Si dnevno postavljajo cilje in spremljajo napredek Se organizirajo in povečajo aktivnost Se dobro pripravijo na sestanek Se prodajno naravnajo, držijo fokus in vztrajajo Iščejo rešitve in možnosti Vztrajajo Se samoregulirajo So proaktivni
OKOLJE	<ul style="list-style-type: none"> Vdajo se pri strankah, ki jih zavračajo, imajo ugovore, hočejo stornacijo, so negativne, nesramne itd. 	<ul style="list-style-type: none"> Situacija in stranke jih ne iztirijo. Ostanejo naravnani na cilj. Vplivajo na stranke in na situacijo.

Metoda dela

Z vsakim udeležencem programa smo najprej naredili uvodni razgovor, na katerem smo naredili podrobnejšo analizo stanja. Posamezniki so rešili psihometrične teste, samoocenili so svoje zadovoljstvo z zasebnim življenjem (s pomočjo kolesa življenja) in svoje trenutno stanje na profesionalnem področju (profesionalno kolo). Ocenjevali smo kategorije, ki smo jih skupaj prepoznali kot najpomembnejše za njihovo uspešno delo: cilji in fokus, organizacija časa, samomotivacija, iskanje strank, prodajna naravnost, karizma, iznajdljivost, komunikacija s strankami, prodajni sestanek.

Na podlagi njihovih samoocen smo postavili individualne razvojne in prodajne cilje, ki jih želi oseba doseči v času treninga. Po Carverju in Scheierju (2000) se vedenje začne s konceptom cilja in s procesom kontrole rezultatov. Cilji energizirajo in usmerjajo aktivnosti.

Po Dragovič (2003) se coach osredotoča na cilje, ki jih določi posameznik, in se prilagaja njegovim individualnim potrebam. Pomaga mu odkriti njegove lastne rešitve in strategije. Verjame, da je posameznik ustvarjalen in ima vse vire, ki jih potrebuje. Za delo, ki ga je potrebno vložiti, da posameznik doseže določene rezultate, je odgovoren sam. Coach ga lahko spremlja, spodbuja, ga dodatno usmerja, mu daje povratno informacijo in mu pomaga do nove perspektive.

Na uvodnem srečanju smo podpisali tudi coaching pogodbo. Temu so sledile individualne in skupinske coaching seanse.

Potek coachingov za opolnomočenje pri doseganju prodajnih ciljev

Doseganje ciljev s pomočjo učinkovite samoregulacije poteka ciklično. Udeleženci so svoje vzorce postopoma prepoznavali, ozaveščali in jih spreminjali.

Po Skiffingtonu in Zeusu (2003) coaching omogoči posameznikom dostop do njihovega znanja. Morda se o čem nikoli niso vprašali, imajo pa odgovor. Coach asistira, podpira in opogumlja posameznike, da najdejo te odgovore. Gre za učenje. Preko različnih tehnik, ki jih coach uporablja, kot so npr. poslušanje, refleksija, postavljanje vprašanj in informiranje, postaja prodajalec vedno bolj samo-korekcijski (nauči se, kako lahko sam popravi svoje vedenje). Pomembno je postavljanje pravih vprašanj.

Najlažje bomo razumeli proces, če si ga ogledamo skozi posamezne faze ciklusa samoregulacije kot jih je definirala Doria (2011):



K 1. Vnaprejšnje predvidevanje vključuje dve kategoriji (po Doria, 2011):

- **Analiza nalog**, pri čemer je ključno postavljanje in strateško načrtovanje ciljev.
- **Samomotivacijska prepričanja** kot so lastna učinkovitost, pričakovanje rezultatov, notranja motivacija, ciljna orientacija.

Večina prodajalcev si na začetku ni postavljala ciljev, kaj šele, da bi spremljali svoj napredek. Ugotovili smo, da si ne postavljajo ciljev, ker niso prepričani v svojo učinkovitost. Želeli so si prihraniti razočaranje ob neuspehu in padec motivacije. Ker niso imeli postavljenih ciljev, so se zatekali v izgovore, prehitro odnehali z aktivnostmi, jih prelagali na kasneje, si naprtili krivdo zaradi neaktivnosti in občutek nezaupanja vase, ker se niso držali obljub, ki so si jih dali. Ko so si začeli postavljati cilje in dnevno meriti napredek, so dobili motivacijo, da bolj vztrajajo v aktivnostih, držijo fokus, se bolj organizirajo itd.

K 2. Izvajanje ali kontroli volje štejemo (Prav tam):

- **Samokontrolo** - preko samoinstrukcij, miselnih predstav, usmerjanja pozornosti, strategij za obvladovanje nalog, optimizacij naporov.
- **Samoopazovanje** - gre za ugotavljanje, katero vedenje prinese želeni rezultat in katero ne. Na podlagi tako pridobljenih informacij definiramo trenutno situacijo, ovrednotimo spremembe v vedenju, in postavimo standarde, h katerim stremimo.

Bolj kot so prodajalci začeli spreminjati svoja prepričanja, vplivati na svoja čustva in vnašati izboljšave v svojo prakso, bolj so bili motivirani za delo in za razvoj. To je hranilo njihovo samopodobo, samozavest, prepričanja o lastni učinkovitosti, motivacijo itd.

K 3. Samorefleksija prav tako vključuje dva procesa (Prav tam):

- **Samopresojanje** - gre za samovrednotenje posameznikovega delovanja in pripisovanje vzročnega pomena rezultatom. Pri prodaji se je izkazalo kot bistveno, ali pripisuje prodajalec zasluge za (ne)uspeh sebi ali zunanjim faktorjem (strankam, okoliščinam itd.).
- **Samoreakcije** - gre za samozadovoljstvo (stopnja zadovoljstva s svojimi rezultati) ali adaptivno sklepanje (usmerja ljudi k novim, potencialno boljšim oblikam samoregulacije). Kontrastno adaptivnemu sklepanju pa je defenzivno sklepanje, ki posameznika primarno ščiti pred bodočim nezadovoljstvom in negativnimi čustvi, hkrati pa preprečuje uspešno prilagajanje - vodi v nemoč, odlašanje, izogibanje nalogam, kognitivno brezdjelje. Strategija samooviranja.

S pomočjo coachinga so se prodajalci v programu naučili, kako sploh izvajati samorefleksijo. Dobivali so vedno bolj realno predstavo o sebi, o svojih omejitvah in potencialih. Začeli so prevzemati odgovornost za svoje rezultate. Povečali so pričakovanja do sebe in tudi svojo angažiranost, da bi jih dosegli.

Rezultati coachingov za opolnomočenje pri doseganju prodajnih ciljev

6 skupin. 72 prodajalcev iz vseh 3 nivojev. Obdobje 2014 – 2017. 3 - mesečni program. V prvih treh mesecih so dosegli:

- 80% prodajalcev je povečalo svoje prodajne rezultate za 15 % do 100 % in več; tudi najboljši

- 65 % prodajalcev je doseglo normo, nekateri so jo presegli ali naredili v prvi polovici meseca
- 13 % prodajalcev je povečalo prodajo za 300 % in več
- 35 % prodajalcev je v tem času doseglo osebne prodajne rekorde
- 5 % prodajalcev je doseglo cca. 90 % prodajno realizacijo na posamezen sestanek
- 30 % prodajalcev je povečalo število pobranih priporočil za več kot 30 %
- 25 % prodajalcev je dogovorilo 2 x - 4 x več prodajnih sestankov na dan/teden (za polovico prodajalcev je dogovarjal ses-
tanke klicni center)
- Večina je dosegla želeno stanje, ki smo ga definirali skupaj z začetnim stanjem.

ZAKLJUČEK

Prodajna učinkovitost je povezana s posameznikovo sposobnostjo učinkovite samoregulacije. Bolj kot ima posameznik jasno postavljene cilje in strateški načrt, kako jih bo dosegel, lažje spremlja svoj napredek in regulira svoje vedenje. Prav tako mu postavljeni cilji pomagajo držati fokus na cilj, motivacijo, pozitivno naravnost in zaupanje vase. Kdor se učinkovito samoregulira, razvija tudi svojo sposobnost samoopazovanja, samozavedanja in samorefleksije. Tako vedno bolje vpliva nase, na svoje vedenje in tudi na okolico. Postaja odgovoren, usmerjen k izboljšavam, proaktiven, sodelovalen, odprt za učenje itd.

Coaching je učinkovit pri razvoju samoregulacije, ki pomaga posamezniku, da se opolnomoči ter deluje na vrhuncu svojih sposobnosti in tako dviguje delovno učinkovitost, ne glede na delovno mesto, ki ga zaseda.

LITERATURA IN VIRI

Doria, J. (2011). Samoregulacija in učenje. Ljubljana, Atelje Doria.

Zimmerman, B. J. 2000. Attaining Self-Regulation: A social Cognitive Perspective. V: Boekaerts, M., Handbook of Self-Regulation. California:Academic Press. Str. 13-39.

Goleman, D. 2001. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana, Založba Mladinska knjiga.

Carcer, C. S., Scheier, M. F. 2000. On the Structure of Behavioral Self-Regulation. V: Boekaerts, M., Handbook of Self-Regulation. California:Academic Press. Str. 41-83.

Dragovič, T. 2003. Spodbujanje in motiviranje z veščinami »coachinga«. V: HRM. Ljubljana, GV Izobraževanje. Letnik 1, št.2, str.38.

Zeus, P. in Skiffington, S.(2003) The Complete Guide to Coaching at Work. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc.

O avtorici

Mag. Saška Klemenčič je univ. dipl. pedagoginja in mag. andragogike, NLP mojster praktik in NLP Coach. Je predavateljica za komunikacijo in vodstvene veščine na Upravni akademiji Ministrstva za javno upravo. Članica Slovenskega coaching združenja. Trenerka, specializirana za Selfmanagement, prodajno naravnost in reševanje konfliktov.

Evropski okvir kompetenc za supervizijo in koučing

European Competence Framework for Supervision and Coaching

dr. Brigita Rupar

Povzetek

V prispevku so najprej predstavljene teoretske podlage ter stičnosti in razlike med supervizijo in koučingom. Dodano je pojasnilo glede slovenjenja izraza coaching. V nadaljevanju so opisani razlogi za nastanek Evropskega okvira kompetenc za supervizijo in koučing, ki ga je izdelala ekspertna skupina Evropskega združenja nacionalnih organizacij za supervizijo ANSE. Gre za evropski sistem primerljivosti in potrjevanja kompetenc supervisorjev in koučev in temelji na ključnih pojmi, opisanih v Evropskem pojmovniku supervizije in koučinga. Avtorica predstavi strukturne elemente Okvira kompetenc in jih primerja s kompetencami Slovenskega coaching združenja.

Ključne besede: Supervizija, koučing, kompetence, pojmovnik, okvir kompetenc

Abstract

The paper presents theoretical backgrounds and the similarities and differences between supervision and coaching. It is added how the term coaching was translated into Slovene language. Hereinafter are the reasons for the creation of a European Competence Framework for supervision and coaching, developed by the expert group of the European Association of National Supervisory Organizations ANSE. It is a European system of comparability and validation of the competences of supervisors and coaches and is based on the key concepts described in the European Glossary of Supervision and Coaching. The author presents the structural elements of the Competence Framework and compares them with the competences of the Slovenian Coaching Association.

Keywords: Supervision, coaching, competences, glossary, competence framework

SUPERVIZIJA IN KOUČING – STIČNOSTI, RAZLIKE IN TERMINOLOGIJA

Supervizija in koučing sta obliki profesionalnega svetovanja, ki si prizadevata podpreti individualne in organizacijske spremembe ter sprostiti napetosti in konflikte v vsakodnevnem delavniku. Opirata se na različne teoretske smeri. Sledita humanističnim, psihodinamskim in sistemskim pristopom, pri čemer ustvarjalno integrirata metode in temeljne značilnosti profesionalnega svetovanja.

Supervizija je kot svetovalni poklic osredotočena na interakcije med ljudmi, poklicne naloge in organizacije. Usmerjena je v razvoj posameznika, timov in organizacij. Izboljšuje poklicno življenje posameznika in timov, z upoštevanjem njihovih vlog v institucionalnem kontekstu. Osredotoča se tudi na zagotavljanje in razvoj kvalitetne komunikacije med zaposlenimi in na metode sodelovanja v različnih delovnih kontekstih.

Koučing je oblika strokovnega svetovanja, ki kliente motivira k maksimizaciji lastnega osebnega in strokovnega potenciala. Njegov cilj je spodbuditi procese transformacije. Namenjen je osebam na voditeljskih položajih in uporablja specifične cilje, metodologijo in pristope. Značilnost koučinga je podpora povezana z določeno temo v sklopu omejenega števila konzultacij kot tudi učenje veččin v kratkih učnih intervalih.

Kolb (1984) definira supervizijo kot medsebojno interakcijo s ciljem, da supervizor pomaga supervizantu, da postane bolj učinkovit pri delu z ljudmi. Ena od funkcij supervizije je spodbujanje poklicne rasti in razvijanje novih veščin. Van Kessel (2010) navaja, da je supervizija metoda profesionalnega koučinga za ljudi, ki morajo kot pomemben del delovanja v svoji poklicni vlogi uskladiti svoj poklicni in osebni jaz. Supervizija ima dolgo tradicijo ter lastni korpus metodičnih znanj in teoretskih podlag. Poudarja pomembnost kritične globinske refleksije, usmerjena je na profesionalno izpopolnjevanje ter osebni razvoj. Precej evropskih držav ima iz supervizije in koučinga akreditirane izobraževalne programe, poleg tega obstajajo številne raziskave o učinkovitosti takšnega učenja. Van Kessel meni, da bi lahko opredelili supervizijo kot specifično obliko koučinga (2010).

Koučing je eklektična mešanica konceptov in metod, učni proces je usmerjen na cilje in rezultate, promovira se kot dinamična, v prihodnost in v močne točke usmerjena oblika svetovanja. Kot tak je zelo privlačen, usmerjen je na izboljšanje učinkovitosti delovanja posameznika na številnih področjih: osebnem, poklicnem, športnem itn.

V Društvu za supervizijo, koučing in organizacijsko svetovanje smo se v sodelovanju s Pedagoško fakulteto v Ljubljani, ki je pred 20 leti začela z izvajanjem 2. stopenjskega programa Supervizija, osebno in organizacijsko svetovanje in glede na priporočilo ZRC

SAZU Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša odločili za slovenjenje angleškega zapisa coaching v koučing. Na svoji spletni strani z imenom Terminologišče omenjeni inštitut sicer predlaga zapis kovčing (ZRC SAZU).

Kompetence supervizorjev in koučev

Kompetence supervizorjev se kažejo na 3 temeljnih področjih in sicer na področju zaznavanja in opazovanja klienta, v sposobnosti interpretacije opaženega vedenja in v sposobnosti učinkovitega interveniranja (Žorga, 2010). Ko razmišljamo o lastnostih, ki so pomembne za supervizorja, lahko razlikujemo med osebnostnimi in poklicnimi, pomembne so še druge veščine kot so zmožnost integriranja znanja v prakso, sposobnost učenja, osebna in profesionalna zrelost in številne druge. Ključno pa je, da se supervizorji stalno izobražujejo oziroma, da so vključeni v lasten metasupervizijski proces.

Hawkins in Shohet (2006) poudarjata tudi nekatere druge poklicne kompetence, ki so nujno potrebne za kvalitetno supervizijsko delo. Med te sodijo:

- sposobnost helikopterskega pogleda oziroma spreminjanje perspektiv, usmerjenost na supervizantovega klienta, na procese znotraj supervizanta, na svoje lastne procese,
- razvoj lastnega načina za izvajanje supervizije, ki ustreza okolju v katerem dela,
- vzpostavljanje občutka sprejetosti, spoštovanja in razumljenosti pri klientu, sposobnost jasnega vzpostavljanja dogovora in
- izkušnje v usmerjanje v učenje ter znanje in izkušnje v vodenju.

Kouči so strokovnjaki pri uporabi metodologije koučinga, imajo strokovna znanja in vedo kako jih najbolje uporabiti v odnosu s klientom. Nekateri avtorji poudarjajo pomen ravnotežja med procesi spodbude in podpore samo - usmerjajočega učenja z vsebino in dajanjem informacij. Pravilna uporaba ravnotežja se uvršča med najpomembnejše kompetence večjega kouča. Poleg tega mora imeti mnogo mehkih veščin, med katere štejejo dostopnost, strukturiranje procesa, sproščenost v okolju menedžmenta, uporabo jezika, ki ga govore vodje in razumevanje njihovega načina razmišljanja.

RAZLOGI ZA NASTANEK EVROPSKEGA OKVIRA KOMPETENC

V današnjem, negotovem, globaliziranem in tehnološko hitro razvijajočem se gospodarstvu so pridobile različne oblike svetovanja, kot sta koučing in supervizija prednostno pozornost in pomen. Velik izziv za razvoj družbe in gospodarstvo je stalno spreminjanje pogojev in nalog ter vse večja kompleksnost in povezanost. Učinkovito sodelovanje in doseganje začrtanih rezultatov je čedalje bolj odvisno od profesionalne komunikacije. Če se ljudje ne sporazumevajo učinkovito drug z drugim, če med njimi ni delovne zaveze in zanesljivosti potem so delovni procesi moteni, odnosi skrhani in cilji niso doseženi.

V svetu tržišče poslovnega svetovanja raste z eksponentno hitrostjo in dosega izjemni plačni promet. Ponudba svetovanja v poslovnem in organizacijskem kontekstu je mnogovrstna, vendar je le malo skupne osnovne terminologije. Supervizija in koučing služita profesionalnemu razvoju oseb, timov in organizacij in potrebujejo skupen in skladen način opisovanja spretnosti in kompetenc. Različni pristopi in metode se pogosto prekrivajo, včasih pa so celo identične.

S tem namenom sta bila v okviru Evropskega združenja nacionalnih organizacij za supervizijo in koučing ANSE pripravljena dva ključna dokumenta in sicer Evropski pojmovnik in Okvir kompetenc za supervizijo in koučing. Pojmovnik oriše različnosti supervizije in koučinga v evropskem prostoru, ponuja opise podobnih pojmov in razlaga različne načine njihovega razumevanja. Njegov cilj je razvidnost in primerljivost različnih razmišljanj, nalog, odgovornosti in strokovnih standardov. Primerljivost pojmov v njem temelji na jasnih opisih osnovnih značilnosti, modelov, situacij, metod, izhodov in udeležencev na področju svetovanja.

Evropski okvir kompetenc

Evropski kompetenčni okvir nudi možnost ocene in samoocene kakovosti strokovnega dela supervizorjev ali koučev, preverjanja njihovih znanj, veščin in načina delovanja v odnosu s klientom. Je orodje s katerim lahko preverimo ali imajo supervizorji in kouči jasno in ozaveščeno razumevanje in način izvajanja posameznih kompetenc. Omogoča jasna in uporabna merila za ocenjevanje supervizijskih ali koučing kompetenc in široke in raznolike možnosti za praktično izvajanje. Kompetenčni okvir postavlja standarde v zmedo pojmov znotraj evropskih profesionalnih združenj supervizije in koučinga. Tako lahko zdaj bistveno bolje določimo ali sta supervizor oziroma kouč v okviru strokovnosti. Avtorji so pri pripravi kompetenčnega okvira izhajali iz Evropskega pojmovnika, Evropskega okvira kvalifikacij (CEDEFOP, EQF) in Bloomove kognitivne in emocionalne taksonomije. Vsako vedenje/aktivnost je sestavljeno iz štirih delov:

- kompetenca pomeni nepogrešljivo, temeljno značilnost supervizije in koučinga,
- znanje pomeni dejstva, principe, teorije in praktično znanje na katerem temelji supervizijsko delo,
- veščina opisuje kognitivno in praktično sposobnost uporabiti to znanje za učinkovito svetovanje,
- izvajanje je jedro okvira kompetenc. Opis kompetence ni smiseln brez razumljivega opisa vedenja, ki je povezano s to kompetenco. Učnim dosežkom smo določili merila uspešnosti, ki jih morata supervizor ali kouč izkazovati s svojim vedenjem. To velja tudi za pričakovane učne dosežke tistih, ki so v procesu usposabljanja za supervizijo in koučing.

Poudarek na opisu opazovanega vedenja omogoča mnogo boljše definicijo učnih dosežkov. Služi kot vodilo, zagotavlja pregledno komunikacijo pri samooceni in oceni drugih. Kompetenčni okvir je pomemben za izvajalce izobraževanj v tem smislu, da uporabljajo kurikule s pomočjo učnih dosežkov. Supervizorji in kouči ga uporabljajo kot orodje za samooceno. Znanstvena združenja ga lahko uporabijo za raziskave in nadaljnji razvoj.

Primerjava Evropskega okvira kompetenc s kompetencami Slovenskega coaching združenja

Zelo podobno kot v Evropskem okviru kompetenc so definirane kompetence Slovenskega coaching združenja (SCZ), le da jih je precej manj. 12 kompetenc coachev je razgrajenih na dva nivoja in sicer na opis kompetence in standard vedenja. Evropski okvir kompetenc pa ima 24 kompetenc, ki so opisane na treh nivojih: znanje, spretnosti in delovanje. Razlika med obema dokumentoma je tudi v tem, da je v Evropskem kompetenčnem okviru posebno poglavje z naslovom Omogočanje dosežkov, v katerem najdemo kompetence, kot so profesionalni razvoj, sprememba in učenje. SCZ teh kompetenc ne navaja, najdemo le kompetenco spremljanje napredka. Poleg tega ima Evropski kompetenčni okvir natančno definirano tudi obvladovanje različnih tehnik, metod ali setingov oziroma oblik supervizije in koučinga česar pri kompetencah coachev SCZ ni. Omenimo naj še, da SCZ ne opredeljuje kompetenc vezanih na razvoj organizacij.

Ali je to dobro ali slabo, kajpak ne moremo soditi. Gre za duh časa in sprejemanje pravil ter razvoja coachinga s stališča posamične družbe. Menim, da je za Slovenijo ta hip povsem sprejemljivo, morebitno in na prvi pogled ohlapno definiranje kompetenčnega profila coacha, ki dopušča še veliko razvoja kot tudi lastne aktivnosti pri razvijanju novega profila osebnega svetovalca oz. coacha.

ZAKLJUČEK

Velik porast potreb po superviziji in koučingu zahteva sistemsko ureditev teh dveh dejavnosti na področju standardov za izobrazbo supervizorjev in koučev in za njihovo izvajanje. Evropski kompetenčni okvir prinaša možnost primerjave kompetenc obeh profesij, ki doslej nista imela skupne terminologije. Okvir kompetenc zagotavlja nadaljnji razvoj teorije in prakse supervizije in koučinga v Evropi tako, da njuni dosežki postanejo bolj pregledni in primerljivi. In kot meni Van Kessel (2010) je lahko supervizija dejavnost, ki podpira profesionalni status koučinga, hkrati pa nudi velik potencial pri vzdrževanju in izboljševanju kvalitete dela koučev na splošno.

LITERATURA IN VIRI

ECVision. Evropski okvir kompetenc za supervizijo in koučing. Pridobljeno 12.4.2018 <http://www.drustvozasupervizijo.si/o-superviziji/>

ECVision. Evropski pojmovnik supervizije in koučinga. Pridobljeno 12.4.2018 na <http://www.drustvozasupervizijo.si/o-superviziji/>

Hawkins, P., Shohet, R. (2006). Supervision in the helping professions. Milton Keynes: Open University Press.

Judy, M., Knopf, W. (ur.) (2016). In the Mirror of Competences. Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision and Coaching in Europe. Supervision und Coaching in Europa. Concepts and Competences. Konzepte und Kompetenzen. Facultas. Wien.

Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning. Experience as a source of learning and development. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

Müller-Riedeelhuber, H. (2017). How do we describe what we are doing? Supervision and coaching in the context of European competence orientation? V: Geissler-Piltz, B., Nemes, E., De Roos, S. (ur.) (2017). Inspire and be Inspired – a Sample of research on Supervision and Coaching in Europe. The collected articles of the 1st ANSE research Conference on Supervision and Coaching, 24.-25. April, 2015, Budapest, organized by ANSE, KRE, MSZCT, DGSv. Karoli Gaspar University of the Reformed Church in Hungary. Budapest. Paris.

Van Kessel, L. (2010). Koučing, področje dela poklicnih supervizorjev? V: Kobolt, A. (ur.): Supervizija in koučing. Ljubljana. Pedagoška fakulteta in Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

ZRS SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/kovc-izvrnsi-kovc#v> (pridobljeno 7.4.2018)

Žorga, S. (2010). Kompetence in razvoj supervizorja. V: Kobolt, A. (ur.): Supervizija in koučing. Ljubljana. Pedagoška fakulteta in Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

O avtorici

Dr. Brigita Rupar je diplomirana psihologinja, specialistka supervizije in zaposlena kot predstojnica območne enote Ljubljana na Zavodu RS za šolstvo. V doktorski disertaciji je raziskovala vpliv supervizije na razvoj reflektivnosti pri učiteljih. Je zunanja sodelavka v magistrskem študijskem programu Supervizija, osebno in organizacijsko svetovanje na Pedagoški fakulteti v Ljubljani. Od leta 1998 izvaja supervizijo in koučing za pedagoške delavce, delavce v pravosodju, socialne delavce in druge.

IZKUŠNJE POSAMEZNIKOV IN ORGANIZACIJ S COACHINGOM

Coaching kot dodatek pri usposabljanju s treningi

Use of Coaching As an Addition to Trainings

Sergej Ivanuš

Povzetek

V podjetju Hella smo pred dvema leti pričeli z globalnim projektom modernizacije projektnega vodenja v razvoju, imenovanega PROMOTE. Usposabljanje za prihajajoče spremembe predvideva kombinacijo treningov, delavnic ter osebnega coachinga. Po dveh letih usposabljanj smo prišli do spoznanja, da je coaching odličen način potrjevanja pridobljenega znanja na treningih. Coachi, ki smo jih usposobili z znanji, so v organizaciji hitro zrasli in zlahka posegajo po odgovornejših delovnih mestih.

Ključne besede: projektno vodenje, trening, coaching, multinacionalka

Abstract

Company Hella introduced an organizational project called PROMOTE two years ago, to modernize project management in development projects. Learning for the future changes were achieved via a combination of trainings, workshops and individual coaching. After two years we have established that coaching is an excellent method of confirmation of knowledge gained during the trainings. Enabled coaches are using their coaching skills to get promoted through the organization very fast.

Keywords: project management, training, coaching, multinational company

UVOD

Hella Saturnus Slovenija je uspešno slovensko podjetje z matico v Nemčiji, ki je dolga leta vlagalo v tehnična znanja in strokovno rast. V 21. stoletju je avtomobilska industrija doživela tehnični, tehnološki ter elektronski razcvet in strokovna znanja so se ozko specializirala do te mere, da je bilo potrebno v organizacijo vpeljati še povezovalne, koordinacijske in upravljalne funkcije.

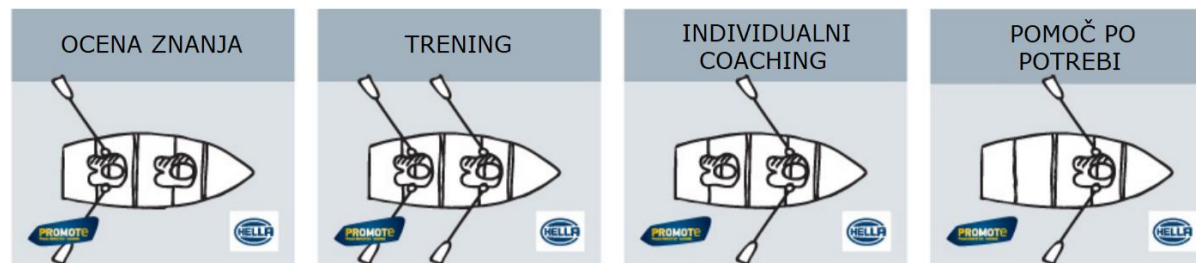
Projektno vodenje je v kratkem času preraslo v strokovno znanje. Potreba po standardizaciji postopkov, dogovorov in načel za izvajanje projektov je narekovala ustanovitev centra s tovrstnimi odgovornostmi. Pred osmimi leti je bila v Helli po ameriškem standardu inštituta za projektno vodenje (Project Management Institute) ustanovljena Programska pisarna (Program Management Office) ali »PMO«. Dvajset ljudi pa brez dobrega programa v korporaciji s 30 tisoč zaposlenimi ni imelo dobrih izgledov za celovito spremembo miselnosti, od zaposlenih do vodij. Zato smo v letu 2016 lansirali projekt PROMOTE.

PROJEKT PROMOTE

PROMOTE je projekt, ki je v Helli celostno prenovil proces razvojnih projektov hkrati pa dopolnil in popisal metodologijo projektnega vodenja. Istočasno smo še zamenjali več nepovezanih, lokalnih orodij za projektno vodenje v integrirano globalno rešitev, ki na centralnem strežniku omogoča planiranje, spremljanje ter poročanje vseh segmentov razvojnih projektov, kot so termini, stroški, človeški viri in obseg izdelka. Obstoječ način dela smo celovito spremenili in vpeljali spremembe na vseh nivojih in v vseh strokah, ki sodelujejo pri razvoju. Več tisoč razvojnih inženirjev smo morali med delom usposobiti na novo vsebino nalog, nov način dela in novo orodje.

To nalogo je prevzela podskupina projekta PROMOTE za usposabljanja. Skupina je razdeljena po mednarodnih regijah, kjer ima Hella razvojne centre. Za posamezno regijo je za planiranje in usposabljanje ter kakovost izvedbe odgovoren glavni regijski coach. Hella Saturnus Slovenija spada v regijo srednje in vzhodne Evrope, ki vključuje tri razvojne centre ter pet proizvodnih tovarn. Glavne naloge skupine za usposabljanja so načrtovanje in izvedba treningov, coachingov ter uvajanje projektnih članov v nov način dela. V fazi priprav smo izdelali strategijo pilotnih projektov, prehodno časovnico, predloge za treninge ter usposabljanje trenerjev in coachev. Zasnovali smo metodo postopnega učenja v štirih fazah:

- Ocena
- Trening
- Individualni coaching
- Pomoč po potrebi



Slika 1: Metoda postopnega učenja v štirih fazah

VLOGA IN OPIS IZVAJANJA TRENINGA IN COACHINGA

V fazi ocene iz plana prihajajočih projektov izberemo projekte, se seznanimo s projektnimi skupinami in njihovim predznanjem iz projektnega vodenja. Treningov je po programu za 20 ur, razdeljenih nivojsko in vsebinsko. Po opravljenih treningih sledi delavnica, kjer udeleženci skupaj s coachom pripravijo svoj prvi projektni načrt, ki je hkrati tudi že načrt aktivnega projekta. Sledenje in nadzor na tako pripravljenem projektu nato član projektne skupine opravi skupaj s PROMOTE coachem. Gre za največ dve uri samostojnega dela, kjer usposobljen coach z referencami o znanjih pridobljenih na treningih, poskuša kolega spomniti na pravilni postopek in mu pomaga pri delu z novim programskim orodjem. Ta faza je za coacha izredno zahtevna in naporna, saj se dnevno zamenja tudi do deset sodelavcev iz različnih strokovnih skupin, z različnim znanjem, različno motivacijo ter pogosto negativnim odnosom do coacha – gre namreč za celovito spremembo načina dela in miselnosti. Po opravljenem coachingu so trenerji in coachi na voljo sodelavcem po potrebi.

Udeleženci treningov pogosto ne osvojijo celotnega znanja, saj je usposabljanje poleg intenzivnega delavnika zahtevno. Udeleženci med treningi prebirajo pošto in celo zapuščajo učilnico zaradi nujnih opravkov. Na delavnici je učenje skupinsko in opažamo dober prenos osnovnega znanja iz udeleženca na udeleženca, manj pa je tega pri zahtevnejših znanjih. Coaching takoj po treningu zapolni te vrzeli skoraj v celoti. Pri coachingu delo opravlja udeleženec sam, coach pa ga pri tem samo vodi. Ker gre za individualni pristop, je tudi odnos med coachem in udeležencem bolj odkrit in transparenten in lahko coach udeleženca lažje vodi k rešitvi. Pomoč usmerjena v točno določen problem vsebinsko bolje zadovolji potrebo in rezultat je boljši, kot pri celostnem podajanju v obliki treninga.

Med osnovno usposobljenostjo in med kakovostnim opravljanjem dela je obdobje nabiranja izkušenj. Trenerji in coachi v tem obdobju ponavljamo izbrane treninge, predvsem tiste bolj poglobljene. Namen je, da se uporabniki navadijo dogovorjenih metod projektnega vodenja in orodja na način, da omogočimo popolno transparentnost projektov. Šele s povsem transparentnimi projekti lahko v podjetju pričnemo z izvajanjem strateških ciljev.

Med strategijo in projekti je še nivo oddelčnih in funkcijskih vodij. Vsebina in obseg treningov je za vodje prilagojena. Namesto planiranja in izvedbe je poudarek bolj na sledenju in poročanju. Temu primeren je tudi coaching, saj metode vodenja iz preteklosti niso več učinkovite v novem načinu dela. Coaching vodij je bistveno bolj usmerjen k predhodnemu razumevanju težav vodje s strani coacha.

V podjetju imamo v sklopu uvajanja novih zaposlenih ali obstoječih zaposlenih, ki se kvalificirajo na mesto projektnega vodje, pripravljen šestmesečni uvajalni program v projektno vodenje. Del tega uvajanja so treningi PROMOTE, šola neformalnega vodenja, praktično delo na šolskem projektu, spoznavanje funkcij, s katerimi projektni vodja sodeluje ter več kratkih delavnic za bolj uspešno in samozavestno opravljanje projektnih in timskih nalog.

VLOGA COACHA V PROJEKTU PROMOTE IN ŠIRŠE V PODJETJU

Coach mora razumeti težavo in mora znati povezati problem z rešitvijo iz vsebin projekta PROMOTE. Podajanje rešitev coacha ne sme biti direktno temveč mora coach sodelavca usmerjati k rešitvi tako, da si lahko zasluge za rešitve pripiše sodelavec sam. Takrat je zadovoljstvo in pozitivna motivacija neprimerno boljše in verjetnost za ponavljanje višje.

Izziv coachem v podjetju predstavlja med drugim tudi enostavno pritoževanje. Včasih sodelavci v coachu vidijo odgovornega za vse kar se v svetu dogaja slabega in za takšne trenutke so coachi izšolani, da se v ljudo in z občutkom vrnejo nazaj na vsebino projektnega dela. Coach z višjim empatičnim razumevanjem ter s priučeni znanji neformalnega vodenja ima tudi boljše možnosti za hiter in učinkovit trening. Ob vsem tem je potrebno poudariti, da je predhodno poznavanje projektnega vodenja za coacha nujno potrebno.

Coaching je zelo uporabna metoda za stalno večanje učinkovitosti dela zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z opravljenim delom. V našem podjetju ga uporabljamo tudi v procesu uvajanja študentov in novih zaposlenih v projektno vodenje v oddelku PMO, s strukturiranimi treningi, ki poleg tehničnih vsebin vključujejo tudi spoznavanje s coachingom. Po eni strani so coachingu podvrženi sami v procesu učenja, po drugi strani pa se obenem učijo kako izvajati coaching med podajanjem tehničnih znanj v okviru treningov, ki jih bodo izvajali kot trenerji. Takšen program pa je šele začetek karierni poti projektnega vodje. Medtem, ko novi trenerji bolj izkušene vodje projektov na treningih seznanjajo z novostmi pri uporabi orodij za načrtovanje in sledenje na projektih, se od njih prav s pomočjo veččin coachinga učijo strokovnih tehničnih vsebin, ki jih bodo potrebovali kasneje, ko bodo iz trenerja postali projektni vodje in bodo začeli samostojno voditi projekte. Tako je sklenjen krog sprejemanja ter podajanja znanja, nadgrajen z izkušnjami iz pravih razvojnih projektov.

ZAKLJUČEK

V podjetju, kjer so tehnični izzivi del vsakdana, kjer je potrebno zagotavljati zadovoljstvo zahtevnih naročnikov, kjer se od zaposlenih pričakuje visoka stopnja samostojnosti pri delu in učinkovitosti, se včasih zazdi, da je komuniciranje drugotnega pomena in da so pomembne le številke. Vendar temu ni tako. Razlika med izjemno uspešnimi zaposlenimi in ostalimi je prav v

tem, da se najbolj uspešni zaposleni najbolj zavedajo pomena komuniciranja in jim ni žal časa, ki ga porabijo za komunikacijo z nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci na sorodnih pozicijah in zunanjimi sodelavci ter naročniki. Tisti, ki znajo razumeti druge in jim pomagati premagovati ovire, veliko hitreje napredujejo in so bolj zadovoljni s svojim delom in rezultati. Pri tem pogosto uporabljajo tudi metode coachinga, čutne in socialne inteligence, ki so tudi v vsakodnevnem delu zelo uporaben dodatek k strokovnim znanjem.

O avtorju

Sergej Ivanuš je navdušen projektni vodja, ki je svojo tehnično izobrazbo nadgradil in jo še kar nadgrajuje z znanji projektne-
ga vodenja, vodenja, komuniciranja, treniranja in coachinga. Kot vodja oddelka PMO v Helli Saturnus Slovenija se ukvarja tudi z
organizacijskimi spremembami in rastjo zaposlenih v podjetju.

Coaching v kulturi in umetnosti

Coaching in Culture and Art

Tomaž Bole

Povzetek

Pri coachingu v kulturi in umetnosti se z vednostjo in zavestjo o pomenu obeh osredotočam na mlade, nadarjene glasbenike, ki so prav zaradi svojega umetniškega potenciala vsak zase še poseben unikum in hkrati zaradi povezanosti z absolutnim največkrat precej oddaljeni od materialnega sveta sodobne družbe. Pomagam jim premostiti stiske in druge težave ter jih podpirati v krepitvi samopodobe in samozavesti. Dve preizkušnji mora prestati mladi glasbenik, da postane Gallusov varovanec. Z njim smo in ga podpiramo do začetka profesionalne umetniške poti, povezani pa ostanemo za vedno. Izkušnje so pokazale, da občutljiva umetniška duša potrebuje osebo, ki mu kakor svetilnik kaže pot, ali še bolje, svetloba svetilnika mu razsvetli obzorje, da se zna usmeriti in najti svojo samouresničitev. Pri tem je pomembno, da se otrese posesivnega vpliva tako staršev kot profesorjev, da ostaja odprt za zajemanje iz polja neskončnih možnosti, da v tekmovanjih s konkurenti zaupa vase in v svoje sposobnosti, in da zaupa človeku, ki mu neobremenjeno stoji ob strani.

Ključne besede: kultura, umetnost, glasbenik, talent, varovanec, Gallus

Abstract

In coaching in culture and art, with the knowledge and awareness of the importance of both, I focus on young, talented musicians who, due to their artistic potential, are a special uniqueness, and at the same time due to their connection with absolute ones, they are mostly far from the material world of modern society. I help them overcome distress and other problems and support them in strengthening self-esteem and self-realization. A young musician to become a Gallus protégée must cross two trials. We are with him and we support him until the beginning of a professional artistic carrier, and we stay connected forever. Experience has shown that sensitive artistic souls need a person who shows them the way as a lighthouse, or even better, the light of the lighthouse illuminates the horizon to be able to focus and find their self-realization. It is important to shake the selective influence of both parents and professors, so that the protégée remains open to capture from the field of endless possibilities, in the competitions with competitors, in trusting oneself and in their abilities, and to trust a man who is unburdened to the side.

Keywords: culture, art, musician, talent, protégée, Gallus

KULTURNIK IN UMETNIK

Podlaga za razumevanje dela z nadarjenimi (bodočimi) umetniki je vsekakor razumevanje pojmov, ki označujejo področje njihovega delovanja in dela z njimi. Pojem »kultura« obsega zelo široko razvejanost in raznolikost področij. SSKJ v opisu med drugim pravi, da je »kultura« skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja. Je lahko tudi dejavnost, ki obsega področje človekovega umskega, zlasti umetniškega delovanja, ustvarjanja. S prilastkom označuje lastnost človeka glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju.

Kulturnik v ožjem smislu pomena besede je oseba, ki deluje na področju kulture, povezane z umetniško ustvarjalnostjo, poustvarjalnostjo ali kulturno dediščino, oziroma kakorkoli deluje v ustanovah, vsebinsko povezanih s tem.

Umetnost je dejavnost, katere namen je ustvarjanje, oblikovanje del estetske vrednosti (SSKJ).

Umetnik je ustvarjalec ali poustvarjalec. To velja tudi za glasbenike. Skladatelji so ustvarjalci, instrumentalisti in pevci so poustvarjalci. Nekateri med njimi so tudi oboje.

Veliko je poklicanih, a malo izbranih. So talenti tudi med poklicanimi ali samo med izbranimi? Kdo ima možnost uveljavitve na mednarodnih koncertnih in opernih odrih? Je mladost res prednost ali le prehitel korak v bodoče razočaranje neuspešne umetniške poti? Kdo zmore nositi breme slave in čaščenja, ko je na vrhuncu svoje ustvarjalnosti? Kako zdržati pritiske pričakovanj staršev, ki v svojih otrocih želijo uresničiti svoje neuresničene sanje, pričakovanja profesorjev, ki tekmujejo med seboj in obvladujejo svoje študente kot sredstva za doseg svojih ciljev? Kako prenesti krivice na avdicijah in tekmovanjih, kjer igra večinoma nepotizem večjo vlogo kot pa resnična kakovost?

ZAKAJ IN V ČEM JE UMETNIK DRUGAČEN?

“Kulturniki”, umetniki, med njimi posebej glasbeniki, zagotovo sodijo med malo drugačne osebe in osebnosti. So kot voda, ki te pusti žejnega, dokler je ne zajameš in zaužiješ. Primerljivo z odkrivanjem mladih glasbenih talentov: ko jih odkriješ, se šele začnejo koraki do začetka prave, samostojne umetniške poti. In vmes je veliko zajemanja znanja, izkušenj, čutenj, hotenj, zaznavanj, interakcije, komunikacije, koncentracije, kontemplacije, zaupanja, predanosti, transcendence, ljubezni ... Vsa ta paleta pojmov je le delček vodnjaka celostne podobe zrelega umetnika. Vsak nosi v sebi vse potencialne, nekatere odkrije sam, druge mu pomagajo odkriti pripomočniki. Najpomembnejši del predumetniškega razvoja mladih glasbenikov se dogaja v puberteti, kjer so razpeti med nerazvito samopodobo, dobronamernimi in večkrat tudi pretirano ambicioznimi starši in mentorji oz. profesorji, katerim ne morejo zaupati svojih strahov in stisk. Zato mladi glasbeniki potrebujejo nevtralno osebo, ki je odprta za njihove različnosti in posebnosti, ki ji zaupajo in za katero čutijo, da se lahko oprejo nanjo v najbolj kritičnih trenutkih. Potrebujejo, da jim nekdo odstira kopreno nezaupanja in negotovosti, zasejanih v mladih obetavnih dušah, ki so zaradi svojih izjemno razvitih čutil za dojetanje, ustvarjanje in poustvarjanje glasbe prekomerno občutljive za zunanje impulze vsakdanjega življenja. Pomagati jim moramo odkrivati razloge, ki jih omejujejo in ovirajo, ter jih voditi in vzpodbujati k razblinjanju teh meja in ovir. Z ustvarjanjem optimalnih pogojev in razmer za razvoj jih pospremimo v pot do zrele umetniške in svetovljanske osebnosti.

OD PRVEGA SREČANJA DO SAMOSTOJNE UMETNIŠKE POTI

Coaching z mladim glasbenikom se začne pravzaprav že ob prvem srečanju. Dejansko je to neke vrste avdicija – preiskus njegove notranje moči in izraza umetniškega potenciala. Mladi sogovornik – potencialni varovanec – je v tej fazi še med evidentiranimi kandidati. V prvem razgovoru je moj namen vedno prepričati sogovornika, da študij glasbe ni zanj, saj je zelo naporen in zahteven, pred njim so ure in ure vaj, odrekanja od dejavnosti, ki bi jih tudi rad počel. Poklic glasbenika – solista je tudi fizično naporen, saj mora nenehno potovati, mora se stalno potrjevati, vzdrževati fizično in psihično pripravljenost. V Sloveniji klasični glasbenik solist ne more živeti od koncertiranja. Mora imeti vsaj še en poklic. Ne nazadnje lahko bolezen ali poškodba ustavita ali preprečita uspešno solistično kariero. Kaj potem? Lahko postane pedagog – a to ni za vsakogar, tudi za to moraš biti nadarjen, če hočeš uspešno učiti druge.

Če je mladi glasbenik suveren in prepričljiv in dokaže s pogledi in vizijo, da ga ne bo nič ustavilo na njegovi umetniški poti, potem je zrel za prestop med kandidate za Gallusove varovance. Coaching z njim se nadaljuje nekaj mesecev do enega leta, nato se odločimo, če mu podelimo status varovanca. Vsi varovanci pa imajo coaching stalno na voljo, osebno ali na daljavo, dokler ne stopijo na samostojno umetniško pot.

IZKUŠNJE

Trideset let sodelovanja z mladimi glasbenimi talenti, ki so se čutili poklicane, najmanj štiristo jih je stopilo v tem času na prvi preskus, kakšna tretjina ga je prestala. Drugi preskus jih je na leto prestalo od tri do pet. Jagodni izbor. Vsak od izbranih je osebnost zase, vsak je sam svoj projekt, drugačen od drugih. Težko je z opisom enega primera zajeti vse oblike mojega sodelovanja, njihove želje, pričakovanja in potrebe, pa tudi stiske, radosti in veselje so bili zelo različni. Vsem pa je bilo skupno to, da so potrebovali nekoga, ki ni njihov starš, ne profesor, ne mentor, ne agent, temveč človek, ki so mu zaupali, ki so se mu lahko zaupali, s katerim so delili drobne trenutke radosti in veselja in, ki jim je stal ob strani v najpomembnejših trenutkih odločitev: za pravo šolo, za pravega profesorja, za pravo dodatno izobraževanje, za ustrezen instrument, za prave glasbenike, s katerimi bodo dobro sodelovali. Morda je zato najbolje, da izpostavim nekaj najbolj zanimivih utrinkov in vprašanj, s katerimi sem se srečal in soočil in, lahko rečem, so nekateri prispevali k odličnim izkušnjam, mnogi pa h korakom k izpolnjevanju načrtov za uspešno umetniško pot. Kalil sem se vsa leta ob njih in vedno lažje so se mlajše generacije kalile ob meni.

Utrinek 1: Ko zmanjka nove literature...

Eden naših prvih varovancev, Mate Bekavac, danes sodi med najvidnejše klarinetiste na svetu. Osebnost, vredna globokega spoštovanja. Glasbenik, ki svoje izkušnje izjemno prefinjeno prenaša na mlajše rodove. Pri približno osemnajstih letih je prišel k meni ves obupan z besedami: »Kaj naj naredim, kaj naj še igram? Vso svetovno literaturo za klarinet sem že preigral, nimam več kaj igrati...«. Pa je našel rešitev. Nekaj skladateljev je napisalo skladbe prav zanj, sam pa je tudi naredil čudovite priredbe skladb za klarinet, sicer napisanih za druge instrumente.

Utrinek 2: Osamljenost

Kar nekaj naših nekdanjih varovancev in varovank je bilo zelo osamljenih v času študija, imeli so domotožje, starši niso imeli časa zanje ali pa jim niso upali ali zmogli zaupati svojih težav. Takrat tudi še ni bilo toliko komunikacijskih možnosti, kot danes. Tu seveda imen zaradi njihove zasebnosti ne bom omenjal, so pa danes zelo znane glasbenice in glasbeniki. Teme pogovorov so bile namenjene vzpodbujanju, vztrajanju, sanjarjenju in načrtom, predvsem pa utrjevanju samozavesti in samopodobe s poudarkom na svetovljanstvu in človečnosti.

Utrinek 3: Posesivnost staršev

Zelo pogost pojav in huda ovira pri umetniškem in osebnostnem razvoju mladega glasbenika so lahko tudi posesivni starši. Njihovi otroci jih imajo radi in hkrati se jih bojijo, radi bi jim ustregli in hkrati pobegnili od njih. Tudi tu imen ne morem omenjati. Največkrat je vzrok pri starših njihova neuresničena ambicija po lastni, a zapravljeni karieri in dihajajo svojim otrokom neprestano

za vrat, jih priganjajo, jim ne dovolijo misliti z lastno glavo. Običajno se je zelo težko pri takih starših z njihovim otrokom pogovoriti na samem, še posebej, dokler niso polnoletni. Pa vendarle, kadarkoli mi je to uspelo, je bilo zelo koristno, saj sem lahko preveril resnične želje in hotenja mladega glasbenika in mu bil v podporo pri lastnih odločitvah. Pomembno je tudi, da varovancu pomagaš spoznati, da starši sicer vse, kar hočejo od njega, delajo dobronamerno. Kljub temu so se nekateri varovanci po končanem študiju precej odmaknili od staršev.

Utrinek 4: Tekmovanje – strup ali dobra izkušnja?

Osebno sem proti tekmovanjem. Na mednarodni ravni namreč zmage na tekmovanjih niso nujni pogoj za začetek uspešne umetniške poti, so pa dobrodošle. Tekmovanje je pogosta tema z varovanci. Zanima jih predvsem drugačno mnenje, saj imajo o njih večinoma slabo mnenje, predvsem zaradi pripovedovanja drugih o njih. Mladim glasbenikom priporočam, da gredo na tekmovanja, vendar ne z željo po zmagi, temveč po izkušnji. Razočaranje je tako manjše ali pa ga sploh ni, kajti v tekmovanju, kakršnokoli že je, poiščeva prednosti, ki se ponujajo skozi izkušnje. Predvsem pa preverjanje pripravljenosti samega sebe. Vsekakor pa je pomembna izbira, katero tekmovanje je smiselno in kdaj se ga je vredno udeležiti.

ZAKLJUČEK

Mladi glasbenik je v času študija ves čas razpet med pričakovanji staršev, profesorjev, vrstnikov in svojimi običajno skritimi željami. Prava umetnost pa je samo ena, ne ozira se na trende, ne na zahteve enih ali drugih. Tisto, kar želim položiti vsakemu Gallusovemu varovancu na dušo je, naj posluša svoj notranji jaz in mu sledi, naj se ne ozira na kritike ali sugestije okolja. Najboljši glasbeniki ne igrajo glasbe, temveč so oni sami glasba v popolni podobi. Takrat jih tudi občinstvo vedno sprejme z odprtim srcem.

LITERATURA IN VIRI

Slovar slovenskega knjižnega jezika, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU

O avtorju

Tomaž Bole je glavni tajnik Ustanove Gallus, Ljubljčan, ki živi na deželi, človekoljub, pesnik, satirik, scenarist, režiser, novinar, urednik, organizator in producent, ljubitelj narave, predan veri in zaupanju v mlade, pronicljiv poslušalec, nadarjen za odkrivanje nadarjenih, ustanovitelj zavoda Gallus J. Carniolus in Gallusovega sklada.

ŠPORT3: Coaching pri načrtovanju kariere mladih športnikov

SPORT3: Coaching in Career Planning in Youth Sport

dr. Marta Bon

Povzetek

Osnovni namen prispevka je predstavitev modela ŠPORT3 -(ŠPORT/ŠOLA/ČLOVEK) in osvetlitev možnosti uporabe metod coachinga pri izvedbi in pri načrtovanju športne kariere. V praksi so kariere športnikov pogosto nenačrtovane in nesistematično vodene. Projekt načrtovanje kariere se sicer lahko začne že na začetku športne kariere (v otroštvu), predvsem zato, da ne bi ponavljali najpogostejših napak v zgodnjem športnem obdobju (prezgodnja specializacija, preobremenjenost, prevelika usmerjenost v rezultatsko uspešnost, prenasičenosti z dejavnostmi,...). Predlagan je model, kjer preko metod coachinga usmerjamo otroka/mladostnika po poteh športa – skladno in v soodvisnosti s kronološko in biološko starostjo ter glede na mentalno, čustveno in socialno zrelost. Ob tem je seveda potrebno upoštevati otrokove tehnično taktične potenciale za vrhunski dosežek. Gre za upoštevanje treh ravni, ki so sicer medsebojno nedeljivo povezane in soodvisne: športna, osebostna, izobrazbena raven. Navedene ravni razvoja morajo v procesu športne vadbe potekati vzporedno in usklajeno; v modelu ŠPORT3 pač vsako od treh ravni predstavljamo posamično - da dobijo ustrezno osredotočenost in analitičnost. V praksi model poteka tako, da ob ustrezni športni vadbi, kjer je poleg te-ta učenja in izpopolnjevanja poudarek na igrivosti, teamskem duhu, koordinaciji, kreativnosti, potekajo še tako imenovane ŠPORT 3 delavnice preko katerih se razvijajo tri ravni: 1. raven: športni del: poteka v sklopu dejavnosti, ki jih sami kot športni klub že izvajajo, obogateno z iskanjem sinergijskih učinkov vsestranskega razvoja; 2 raven: Šola/izobraževanje: usmerjeno in praktično osvetljevanje možnosti in pomena izobrazbe v življenju športnika 3. raven: postati dober ČLOVEK - osebostni razvoj - preko metod coaching poteka razvijanje osredotočenosti in zavedanje pomena razvoja športnika v smer, da postane odgovorna oseba in dober človek.

Ključne besede: Šport, šport3, coaching, športna kariera

Abstract

The main purpose of the paper is to present the model SPORT3 - (SPORT / SCHOOL / HUMAN) and to highlight the possibilities of using coaching methods in the implementation and planning of a sports career. In real life career athletes are often unplanned and unsystematically guided. The career planning project can start from the beginning of the sports career (in childhood), especially in order not to repeat the most common mistakes in the early sports period (premature specialization, congestion, over-focusing in result performance, overlapping with activities, ...). A model propose guiding children / adolescents along the paths of sport with the coaching methods - coherent and interdependent with chronological and biological age, taking into account the mental, emotional and social maturity. Of course, it is necessary to take into account the child's technical tactical potentials for a top achievement too. We are talking about three levels that are strong connected with each other and interdependent: sports, personality, educational level. The above-mentioned levels of development must be carried out in a parallel and coordinated manner during the sporting exercises; in the SPORT3 model, each of the three levels is presented separately - to get the proper focus and analytics. In practice, the model is carried out with appropriate sports training, where, besides this learning and training, the emphasis on playfulness, team spirit, coordination and creativity are taking place. Those trainings is organised together with so-called SPORT 3 workshops through which three levels are developed: 1. level: SPORT: takes place within the scope of activities already being implemented as a sports club, enriched by searching for synergistic effects of holistic personal development; Level 2:SCHOOLI / EDUCATION: focused on increasing awareness and importance of education in the life of an athlete; Level 3: Become a Good HUMAN - Personal Development - focus and awareness of the importance of developing an athlete to become a responsible and good person.

Keywords: gfdffsf

NAČRTOVANJE KARIERE V ŠPORTU

Kariere športnikov so sicer pogosto stihijske in dokaj nenačrtovane. Pogosto so do določene starosti v rokah staršev, postopno pa vloga usmerjevalca športne kariere prehaja v roke trenerjev. Praktično vsi mladi športniki se pri ukvarjanju s športom na vrhunski ravni pogosto srečujejo z izzivi dvojne kariere, in sicer, kako združiti športno kariero in izobraževanje. Na eni strani treningi in ostali napor, ki so potrebni za doseganje čim boljših rezultatov na tekmovanjih, na drugi strani pomen šolanja in izobrazbe. V študiji (Špindler, 2015) je bilo ugotovljeno, da se razvojna stopnja športne kariere v panogah, za katere je značilen zgodnji vrh, zaradi specifičnih razvojno-psiholoških dejavnikov vsebinsko razlikuje od splošnih opredelitev te stopnje. Športnice so navedle tipične značilnosti razvojnih stopenj športne kariere v terminih holističnega modela razvoja športne kariere, pri čemer na usklajevanje šolanja in športa vplivajo tudi značilnosti športne panoge. Športnice so navedle tudi nekatere specifične dejavnike, ki vplivajo na dvojno kariero (Špindler, 2015). Praviloma se športnice prej kot fantje ukvarjajo tudi z načrtovanjem družine po ali v času športne kariere. V sodobnem času se zelo zgodaj začne razmišljati tudi o načrtovanju poklicne poti in uspešnosti na poslovni poti. Mladi si danes želijo biti "top performerji" tudi po koncu kariere. Raziskave ameriškega združenja NACE (National Association of Colleges and Employers), ki jim po izkušnjah iz prakse lahko pritrdimo tudi v Evropi, kažejo, da si top performerji želijo veliko izzivov pri delu, možnost sprememb delovnih nalog, priložnosti za rast (skupaj s podjetjem), nagrajevalni sistem osnovan na

uspešnosti in neodvisnost pri delu. Torej, če študije in izkušnje govorijo, da se tudi v poslovnem svetu ljudje spreminjajo, da tehnicistično znanje ni več dovolj, da ne gre (zgolj) za zaslužek..., je prav, da o tem razmišljamo tudi v športu, najbolje, da začnemo pri mladih.

Metode coaching so lahko optimalno podpora pri tem razvoju. V slovenskem prostoru so dokaj neuveljavljene, čeprav bi lahko imele velike koristi.

Namen

Osnovni namen je z metodami coachinga vplivati na načrtovanje poteka športne kariere, da bo le ta bolj učinkovita, manj stresna, torej čustveno prijetna športniku. Poleg tega želimo olajšati ali razrešiti:

- težave ob koncu karier nekdanjih športnikov,
- nezaposljivost oz. neprilagojenost na po-športno kariero,
- preveliko osredotočenost samo na športni rezultat,
- težave v komunikaciji med (mladimi) športniki in trenerji,
- težave v komunikaciji v trikotniku: a) otrok- športnik b) trener/klub c) starši - postavljanje in hierarhija vrednot v športu (preveč v ospredju pomen rezultatskega zmagovanja).

Cilji

Osnovni cilj je predstaviti model ŠPORT3, ki je inovativen v slovenskem merilu; gre za nekakšno nadgradnjo dvojne kariere, ki je dokaj uveljavljena v svetovnem športu. Največji poudarek je na ozaveščanju pomena tretjega stebra: biti boljši človek. Poleg tega so podcilji seznaniti kako lahko model ŠPORT3 uveljavimo v praksi.

PREDSTAVITEV MODELA: ŠPORT3 – ŠPORTNIK/ŠOLAR/DOBER ČLOVEK

V svetu je dokaj veliko raziskav na temo dvojne kariere. Kako dobro športnik združuje šolo, šport in ostale aktivnosti, je verjetno odvisno od okolja, ki ga obdaja (podpora staršev, trenerjev, učiteljev, klubov). Veliko avtorjev (npr. Engström, 2011) ugotavlja, da sta se komunikacija in odnos med trenerjem in športnikom v času kariere spreminjala. Praviloma trener vpliva na športnikovo motivacijo z napotki in povratnimi informacijami, starši pa s podporo. Starši, ki so kritični, preveč zagnani in poudarjajo zmago, negativno vplivajo na športnikov razvoj. Trenerji, ki so pretirano ambiciozni, navadno ne usmerjajo otrok skladno s strokovnimi in etičnimi standardi, oziroma pretiravajo z obremenitvami. Glede na izkušnje bi dejali, da bi vsi deležniki v športu mladih potrebovali ustrezno podporo. V športu mladih, pri načrtovanju kariere mladih športnikov, bi (tudi z metodami coachinga) morali:

- seznaniti športnike s primernimi metodami coachinga,
- sistematično načrtovati kariere športnikov,
- olajšati težave ob koncu karier nekdanjih športnikov,
- dvigniti raven zaposljivost oz. neprilagojenost na po-športno kariero,
- osredotočenost na različne ravni psihofizičnega razvoja,
- izboljšati komunikacijo med (mladimi) športniki in trenerji,
- izboljšati sodelovanje in komunikacijo v trikotniku: a) otrok- športnik b) trener/klub c) starši,
- usposobiti v porabi socialnih veščin – postavljanje vrednot in hierarhije v športu (preveč v osredju pomen rezultatskega zmagovanja).

Projekt načrtovanje kariere s coachingom se lahko začne že v otroštvu, s tem da v začetnem obdobju opravljamo coaching s starši nato pa usklajeno tako s starši kot z mladim športnikom. Gre za tri ravni, ki so sicer medsebojno nedeljivo povezane in soodvisne: športna, osebna, izobrazbena raven. Trenutno je v toku projekt, preko katerega bomo ovrednotili model ŠPORT3 v novem centru Baza športa na vzorcu mladih nogometašev. Poleg ustaljenega poteka nogometnih tehnično taktičnih treningov, bomo dodajali drugačne metode treninga, jih seznanjali s pomenom šolanja in možnostih dvojne kariere, največji poudarek pa bo na razvijanju moralnih in etičnih vrednot v športu in v življenju nasploh. V projektu uvodoma posamezne ravni obravnavamo posamično - da dobijo ustrezno osredotočenost in analitičnost v realnosti bomo iskali sinergijske učinke. Poudarek bo na igrivosti, timskem duhu, koordinaciji, kreativnosti, vzporedno bodo potekale tako imenovane NOGOMET3 delavnice.

1. Raven: Športni del - to bo potekalo v sklopu dejavnosti, ki jih sami kot športni klub že izvajajo, obogateno z iskanjem sinergijskih učinkov vsestranskega razvoja.
2. Raven: Šola/izobraževanje - usmerjeno in praktično osvetljevanje možnosti in pomena izobrazbe v življenju športnika, nadalje izkustveni poudarki o pomenu šolanja/izobraževanja za športnike različnih pojavnih oblik.
3. Raven: Osebnostni razvoj - preko metod coachinga bo potekalo razvijanje osredotočenosti in zavedanje pomena razvoja športnika v smer, da postane odgovorna oseba in dober človek.

ZAKLJUČEK: ZA RAZVOJ POTREBNIH KOMPETENC GRE

Šport je ena najbolj razširjenih in priljubljenih družbenih dejavnosti, je pa zaradi velike razširjenosti tudi zahteven in stresen. Z uporabo metod coachinga bi marsikomu olajšali stresne trenutke v športu; predvsem otrokom, ki so pogosto žrtev prevelikih ambicij (trenerjev, staršev, lastnih želja ..). Morda bi vzpodbudili prave talente za vztrajanje na ravni vrhunškega športa in ga vzpodbudili za vrhunske dosežek, za medalje, ki marsikoga najbolj osrečujejo. Pravzaprav so »medalje« najbolj jasn pokazatelj (trenutne?) lastne vrednosti. S tem, ko preko našega modela ŠPORT3, dajemo velik poudarek etični in moralnim vrednotam, omogočamo, da bo zmagovalcev (iz) športa (še) več. Vsi bodo lahko zmagovalci (lastnega/osebnega) tekmovanja biti (še) boljši človek.

Po drugi strani prav tako menimo, da bo olajšan tudi prehod v pošportno kariero in bo tudi preko športa več posameznikov pripravljenih za izzive vsakdanjega življenja. Verjetno bo na ta način mogoče vzgojiti več »top performerjev« v poklicni karierni poti, ki so danes v poslovnem svetu najbolj iskani in zaželeni. Velik del tega, ali se bo posameznik v podjetju izkazal za »top performerja«, je namreč odvisen od njegove skladnosti z organizacijsko kulturo. Dodana vrednost najboljših kadrov se ne meri le s finančnimi kazalniki, temveč predvsem z doprinosom k razvoju kulture (družine/podjetja/družbe). Generalno velja, da so za posameznika, ki bo prevzel vodstveno vlogo, (vedno bolj) pomembne tako imenovane »kompetence prihodnosti« (komunikacijske kompetence, odpornost na spremembe, timsko delo, kritično in fleksibilno mišljenje, kreativnost, spoštljivost, aktivno državljanstvo). Tovrstne in podobne kompetence bomo razvijali tudi v našem modelu ŠPORT3, najprej z mladimi nogometaši v Bazi športa v Ljubljani.

LITERATURA IN VIRI

Bon M (2007): Trenerji v moštvenih športih. Fakulteta za šport

BON, Marta. Trenerji v moštvenih športih. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2007.

Brečko, D. (2006): Načrtovanje kariere, Planet GV, 2006

Cecić Erpič, S. (2007). Psihosocialni razvoj v obdobju poznega otroštva in mladostništva. V Škof, B. (ur.). Šport po meri otrok in mladostnikov (str. 72-87). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport-Inštitut za šport.

Engström, C. (2011). Dual career for student-athletes: A longitudinal study of adaptation during the first six months at the sport gymnasium in Sweden. Lund University.

Belleghem, S.V. (2015). Ko digitalno postane človek. MM, Ljubljana.

Lacroix, N. et al. (2004). Total body massage. The Complete Illustrated Guide to Expert Head, Face, Body and Foot Massage Techniques. Anness Publishing Ltd.

Petitpas A.J., Cornelius A.E., Van Raalte j. L. Jones T.1. A Framework for Planning Youth Sport Programs That Foster Psycho-social Development. Human Kinetics

Hvalec, Š. (2005). Nekatere osebne značilnosti športnih trenerjev. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. Upper Sadlle River: Prentice Hall, Inc. Zabukovec, V., Boben, D. (2000). Učitelji in stili vodenja. Priročnik. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

Payne G., Isaacs I. L (Human Motor Development: A Lifespan Approach

O avtorici

Dr. Marta Bon je docentka na Fakulteti za šport, predavateljica na več konferencah v svetu in doma, avtorica preko 200 pisnih del, trenerka in pedagoginja, predsednica Odbora za šport pri MOL, članica metodične komisije pri Evropski rokometni zvezi, Blovdkova nagrajenka. V preteklosti je opravljala še nekatere funkcije: selektorica ženske rokometne reprezentance Slovenije in Švice, članica odbora za vrhunski šport pri Olimpijskem komiteju, članica skupine predavateljev Evropske rokometne zveze.

Skupinski coaching na življenjskih prelomnicah

Group coaching in life transitions

Magdalena Fabčič

Povzetek

Srednja leta prinašajo pomembne življenjske prelomnice, tako osebno kot v karieri.

Podpora skozi coaching stranki vrne občutek nadzora nad življenjem. Skupinski coaching prinaša sintezo različnih izkušenj, znanj, načinov razmišljanja in pristopov ter pripelje do inovativnih, učinkovitejših rešitev. Posebej uspešna je metoda skupinskega coachinga za ženske pri premagovanju izzivov v času menopavznega prehoda.

Ključne besede: skupinski coaching, življenjske prelomnice, srednja leta, menopavza

Abstract

Midlife brings important life transitions, both personal and professional. Support through coaching gives the client the feeling of regaining control over life. Group coaching brings the synthesis of different experiences, knowledge, ways of thinking and approaches, leading to innovative and more effective solutions. The method of group coaching is especially successful for women surmounting the challenges of menopause transition.

Keywords: group coaching, life transitions, midlife, menopause

SREDNJA LETA IN ŽIVLJENJSKE PRELOMNICE

Srednja leta prinašajo pomembne življenjske prelomnice, tako osebno kot v karieri. Spreminjajo se tako okoliščine kot odnos do njih, zrelost pa prinaša tudi višjo raven samozavedanja.

Posamezniki se pogosto znajdejo razpeti med starajočimi se starši in odraščajočimi otroki. Ali pa otroci, okrog katerih se je leta vrtel njihov svet, zapuščajo gnezdo. Partnerstvo, ki je mogoče postalo rutina, se znajde pod drobnogledom. S staranjem se spreminja njihova samopodoba, sploh v družbi, osredotočeni na mladost. S pogostejšimi težavami se zavejo potrebe po ohranjanju zdravja. Vedno težje so kos pritiskom in zahtevam na delovnem mestu ter starostni diskriminaciji. Sprašujejo se, ali jih delo izpolnjuje, jim daje občutek zadovoljstva, krepi občutek lastne vrednosti in ponuja izzive, s katerimi razvijajo svoje talente. Spreminjajo se njihovi cilji in s tem osebne vrednote, ki vodijo življenjske odločitve.

Pri ženskah pa so srednja leta neizbežno povezana še s hormonskimi spremembami menopavze, ki lahko spodbudijo potrebo po preoblikovanju ustaljenih vzorcev v odnosu do sebe in sveta, ki jih obdaja, ko na novo odkrivajo in izražajo svoje življenjsko poslanstvo.

Razmišljanje o življenjskih spremembah posameznike pogosto obremenjuje, neznano jim poraja nelagodje. Vstop v novo življenjsko obdobje lahko prinaša strah, negotovost in nejasnost namesto vznemirjenja zaradi številnih novih možnosti, ki se odpirajo. Pogosto tudi podcenjujejo vrednost vsega, kar so doživeli in naredili, vseh izkušenj, ki so si jih pridobili skozi leta in veščin za reševanje težav, ki so jih razvili. Na poti rasti in sprememb jih ovirajo tudi družbeni predsodki in pa njihova lastna prepričanja, načini razmišljanja in ustaljeni vzorci vedenja, ki jim nenadoma ne služijo več, saj so se okoliščine bistveno spremenile.

Podpora skozi coaching

Negotovost je lahko strah vzbujajoča in šele učinkovita podpora to izkušnjo normalizira. Podpora skozi coaching stranki vrne občutek nadzora nad življenjem. Coaching ji namesto avtomatizma preživetvenih strategij daje svež, objektiven pogled na situacijo, ki omogoči najti nove, prej spregledane rešitve. Spodbuja zavedanje njenih lastnih močnih strani in prednosti ter preizpraševanje, kaj potrebuje za zadovoljstvo in srečo. Pogled preusmerja iz tega, kaj izgublja, na to, kar pridobi. Podpira popolnomočenje in samozaupanje v času hitrih sprememb in kompleksnih izbir.

Coaching daje varen okvir za eksperimentiranje, za učenje iz napak, prevzemanje tveganja, sprejemanje vzponov in padcev kot dela življenja. Podpira učenje novega in stopanje iz cone ugodja, željo po spremembi in pripravljenost trdo delati, da posameznik uresniči svoje življenjske sanje. Fokus predstavlja postavljanje ciljev, pa tudi grajenje zavedanja in prevzemanje odgovornosti.

Zakaj skupinski coaching

- Odnosi v skupini so temelj za učenje, skozi različne perspektive, ki jih ti prinašajo. Člani se učijo z direktnim vključevanjem in z opazovanjem in poslušanjem. Deležni so povratnih informacij tako od coacha kot od članov skupine.
- Člani se učijo od ostalih, ki so v različnih fazah življenja in gredo verjetno skozi enake spremembe ali pa so se s tovrstnimi izzivi že uspešno soočili. Delitev lastnih izkušenj je osnova za medsebojno zaupanje, za razumevanje izzivov vsakega posameznika in edinstvenosti njegove zgodbe.
- Skupina podpira vsakega udeleženca pri njegovih izzivih in skupaj z njim praznuje njegove uspehe in preboje.
- Člani skupine vložijo vso svojo energijo za doseganje zastavljenih ciljev, saj je občutek zavezanosti in odgovornosti v skupini običajno večji kot pri individualnem coachingu. Ko se zavežejo v prisotnosti drugih, je v njihovi človeški naravi, da želijo uspeti, bodisi iz ponosa ali ker ne želijo razočarati drugih.
- Če skupinsko delo vključuje še občasni individualni (laserski) coaching, ta omogoči posamezniku, da gre še globlje na zanj ključnem področju.
- Skupinski coaching je vir ustvarjalnosti, vsak izziv prinese na plano raznolikost idej, strategij in možnosti vseh članov skupine. Sinteza različnih izkušenj, znanj, načinov razmišljanja in pristopov pripelje do inovativnih, učinkovitejših rešitev.
- Člani skozi skupino širijo svojo mrežo kontaktov in dobijo vpogled v izkušnje in razmišljanje, ki se razlikujejo od tistih v njihovi običajni socialni mreži. Tako se spreminjajo pričakovanja in širi nabor možnosti.

COACHING V PODPORNİ SKUPINI »ŽENSKI KROG MENOPAVZNEGA PREHODA«

Namen:

Ciljni skupini žensk v srednjih letih nuditi učinkovito podporo pri razvoju njihove zmožnosti, da ugotovijo in uresničijo svoje želje ter zadovoljijo svoje potrebe, hkrati pa osvojijo znanja in veščine, potrebne za ohranjanje in krepitev telesnega in duševnega zdravja ter doseganje dobrega počutja.

Ženske in izkušnja menopavze

Ko se ženske soočajo z izkušnjo menopavze, ima le-ta pomemben učinek na njihovo delo in življenje, saj prinaša spremembe na telesnem, psihološkem in čustvenem nivoju. Izziv je že sama po sebi, saj se dojemata kot začetek konca, čeprav je pred njo še tretjina življenja. Pogosto pa jo spremljajo še hormonske težave kot so vročinski oblivi, težave s spanjem, nihanja razpoloženja... Zato zahteva nova znanja in veščine ter veliko mero prilagodljivosti za obvladovanje specifičnih težav, ki se jim velikokrat pridruži še slabo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, težave v odnosih, iskanje življenjskega smisla. Kombinacija vsega lahko vodi v kronični stres in posledično bolezenska stanja.

Izzivi, s katerimi se ženske soočajo

Ženske se v obdobju menopavznega prehoda soočajo s kopico izzivov:

- Kako ohranjati svojo vitalno energijo, potrebno za fizično in umsko delo, da preprečijo občutek preobremenjenosti, raztresenosti in pomanjkanja fokusa?
- Kako učinkovito poskrbeti za lastno zdravje in preprečiti dejavnike tveganja, kot so slaba prehrana, pomanjkanje spanja, pomanjkanje gibanja in pretirana izpostavljenost stresu?
- Kako premagovati težave zaradi hormonskih sprememb, kot so vročinski oblivi, nespečnost, razdražljivost, težave s koncentracijo... ?
- Kako reševati negotovost čustvenih odnosov in težave v komunikaciji, predvsem glede sporočanja čustev in potreb? Ali še negovati odnose, če so se odtujile in jih ti ne napolnjujejo več?
- Kako si vzeti čas zase, za regeneracijo in samorefleksijo?
- Kako se naučiti reči »Ne«?
- Kako najti ravnotežje in se spopasti z negativnimi mislimi o staranju, se soočiti s starajočim se telesom in se počutiti dobro v svoji koži?

Skupinski coaching »Ženski krog menopavznega prehoda«

Program rednih srečanj podporne skupine traja vsaj 3 mesece in vključuje:

- predavanja/svetovanje kot vir strokovnih informacij o načinih obvladovanja težav zaradi hormonskega neravnotežja, s poudarkom na izboljšanju življenjskega sloga;
- skupinski coaching proces, ki podpira osebni razvoj članic, spodbuja zavedanje in samozaupanje, samoiniciativnost in usmerjenost v akcijo ter prevzemanje odgovornosti za lasten napredek;
- podporne tehnike: praksa preprostih sprostilnih tehnik, vaje čuječnosti, vizualizacije, afirmacije, dnevnik hvaležnosti...

Prvo srečanje začnemo z določanjem pravil vedenja in delovanja v skupini ter vzpostavljanjem zaupanja, ki je temelj za odprto komunikacijo in kritični element za uspeh skupine. Namen je ustvarjanje varnega prostora, v katerem so sprejemanje različnosti, zavzeto poslušanje in sočutje pravilo. Članice si lahko dovolijo biti takšne, kot so v resnici, saj so videne, slišane in razumljene brez obsojanja. Bistveni sta odkritost in poštenost, ki dopuščata ranljivost in odprtost za spremembe.

Poudarek srečanj je na razvoju soodvisnosti in pripadnosti ter sočasnemu postavljanju izzivov. Izpostavimo pomen ciljne naravnosti in vztrajanja pri doseganju ciljev, pri čemer skupina nudi spodbudo, povezanost in podporo, vsaka članica pa je pomembna in cenjena.

Nadaljujemo z raziskovanjem vrednot in globljih potreb članic, ki so vir motivacije za doseganje dolgoročnih sprememb. Naredimo analizo trenutnega stanja, potreb in željenih sprememb ter orišemo cilje procesa za posamezne udeleženke in skupino kot celoto. Udeleženke si zastavijo realne a hkrati izzivalne cilje, ki so specifični, merljivi in časovno določeni, ter njihovo uresničevanje razdelijo v preproste korake akcijskega načrta. Poiščejo vire in sisteme, tako znotraj sebe kot zunaj, ki jih pri tem lahko podprejo. Raziščejo tudi možne ovire, tako v lastnih navadah in pristopih kot vplivu okolice ter razvijejo strategije, kako jih preseči. Ozavešijo svoje prednosti in močne strani, ki jim vlivajo samozaupanje. Ocenijo tudi svojo pripravljenost za spremembe, svojo motivacijo in sposobnost preseči ovire. Pristop je usmerjen k rešitvam in spodbuja samozaupanje.

Skozi samoreflektivna vprašanja spodbujamo vpogled v dosežke, razočaranja, napake in učenje iz le-teh. Spreminjamo načine razmišljanja, omejujoča prepričanja in vzorce, ki članice ovirajo pri pozitivnih spremembah. Udeleženke se pri doseganju ciljev naučijo osredotočiti na učinkovite rešitve ter poiskati in uporabiti vse vire, ki so jim na voljo. Ko jim spodleti, začnejo to dojemati kot del procesa učenja na poti k uspehu.

Skupina omogoča spremembo perspektive, daje pogled od zunaj, večjo sliko vsakdanjih dogodkov in njihovega vpliva na uresničevanje ciljev. Hkrati opogumlja, nudi podporo pri doseganju ciljev in spodbuja prevzemanje odgovornosti posameznih udeleženk ter jim podaja povratne informacije. Vsak uspeh članice je vir navdiha in spodbuda za ostale.

Vsako srečanje ponudi tudi »Glas kolektivne modrosti«: Članica izrazi svojo težavo, izziv, s katerim se sooča ali dilemo, ki je ne more rešiti, skupina pa ji v 3 minutah generira čim večje število idej za rešitev. Ideje se tudi zapišejo.

Na koncu vsakega srečanja si vsaka udeleženka v dnevnik zapiše, kar ji je bilo pomembno: svoje vpoglede, kaj se je naučila, kaj se je dotaknilo. Zapiše si tudi svoje zaveze za korake, ki jih želi narediti do naslednjega srečanja in ki so v skladu z njenim namenom in vizijo. Krog se zaključí s kratko izmenjavo izkušenj, uvidov in občutkov.

Zgodbe o uspehu

Skozi 12-tedenski program »Ženskega kroga menopavznega prehoda« so udeleženke dosegle naslednje zastavljene cilje:

- Izboljšale so ravnotežje med delom in prostim časom, s tem so uspešneje upravljale energijo in jo usmerjale v stvari, ki so jim bile resnično pomembne. Naučile so se načrtno vzeti čas zase, za svojo sprostitev in regeneracijo.
- Začele so bolj skrbeti za svoje zdravje, najprej z majhnimi spremembami v prehrani, skrbjo za hidracijo in z rednimi sprehodi, kasneje pa so bile izboljšave vedno izrazitejše in so prehajale v navado. S tem se je izboljšalo njihovo splošno dobro počutje, zmanjšale pa so se tudi tipične menopavzne težave.
- Naučile so se, da so si skozi stresne trenutke pomagale s čuječnostjo, dihalnimi vajami in vizualizacijo. Bistveno se je zmanjšala zaznana stopnja stresa, nekatere so poročale o manjši razdražljivosti in čustvenih izbruhih.
- Zmanjšale so občutek utrujenosti, predvsem s strategijami sproščanja, izboljšano higieno spanja in primerno hidracijo.
- Raziskale so svoje vrednote in tako našle vir motivacije, ki jim je pomagal skozi spremembe.
- Nekaterne so si zastavile nove karijerne cilje in pričele stopati v smeri pomembnih sprememb.

ZAKLJUČEK

Vključitev žensk v skupinski coaching v sklopu podporne skupine jim je nudila kompleksno podporo pri implementaciji zdravega življenjskega sloga. Skupina je učinkovito motivirala, postavljala izzive, pomagala dosegati trajne spremembe ter spodbujala prevzemanje odgovornosti v skrbi za lastno zdravje in dobro počutje.

LITERATURA IN VIRI

Applewhite, A. (2016) Lepota let Manifest proti starizmu. Eno, Nova Gorica

Bartlett, P. (2007). Women Connected. Glenmoore Press, Washington, USA.

Britton, J.J. (2010). Effective Group Coaching. John Wiley&Sons Canada Ltd., Ontario, CA.

Britton, J.J. (2013). From one to many Best practices for team and group coaching. Jossey-Bass, John Wiley&Sons Canada Ltd., Ontario, CA.

Cockerham, G. (2011) Group Coaching. iUniverse inc., Bloomington, USA.

Faubion, S. S. (2016). Mayo Clinic The Menopause Solution. MFMER, Time Inc. Books, New York, USA.

Hall, C. (2016) Coach the person not the problem. Coach Approach Ministries, Hickory, USA.

Loehr, J. in Schwartz, T. (2006). Energija uspeha. MK, Ljubljana

O avtorici:

Magdalena Fabčič je univ. dipl. biologinja z dolgoletnimi izkušnjami v farmacevtski industriji, coach ACTP in moderatorka, ki kot Vodnica skozi menopavzo pomaga posameznicam in organizacijam obvladati izzive srednjih let ter vpliv hormonskih sprememb na uspešnost in kvaliteto življenja.

Razvoj kulture coachinga v organizacijah s pomočjo orodja DayAct iCoaching

Development of coaching culture in organisations with DayAct iCoaching tool

Mitja Drenik

Povzetek

Tradicionalni pristop k uvajanju kulture coachinga v organizacijo se sooča z vrsto izzivo, ki onemogočajo, da bi se kultura coachinga lahko nemoteno razvila. Prav tako je sam pristop največkrat preozko zastavljen saj pokriva zgolj prenos znanj o tehnikah in veščinah coachinga, v celoti pa izpusti sistematičen razvoj vedenjskih lastnosti coachinga pri zaposlenih.

Ključne besede: Krivulja pozabljanja, ozaveščenost, razvoj vedenjskih lastnosti coachinga, kazalniki delovne učinkovitosti

Abstract

Traditional approach to implementing coaching culture in organisations is facing many challenges, which are making it difficult for the coaching culture to evolve smoothly. Often the approach is set too narrow, covering only coaching techniques and skills, leaving out in its entirety systematic development of coaching behavioural characteristics in employees

Keywords : forgetting' curve, awareness, development of coaching behavioural characteristics, performance indicators

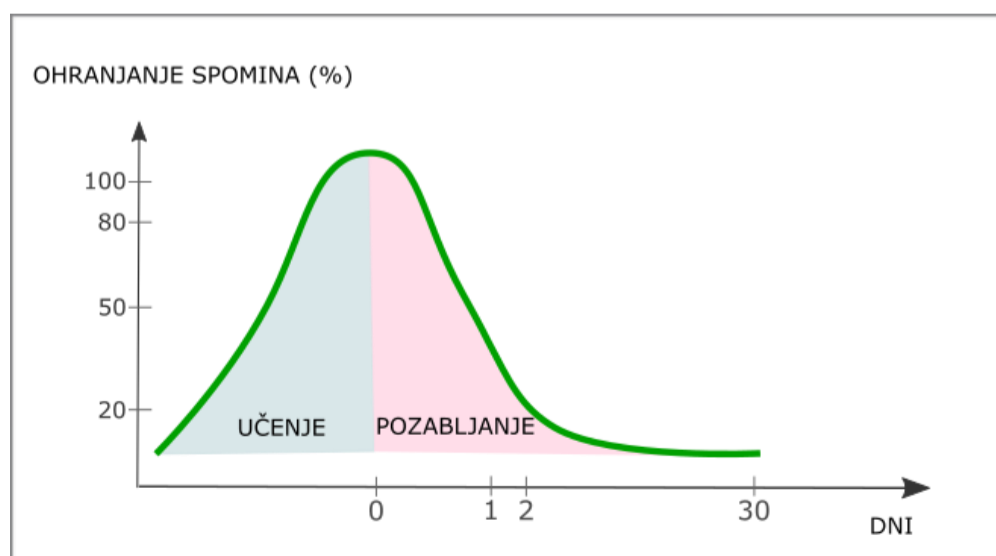
KDO USTVARJA KULTURO COCHINGA V PODJETJU?

Kulturo v podjetju ustvarjajo zaposleni z njihovimi medsebojnimi interakcijami in odnosi. Vemo, da se podjetje tradicionalno loteva uvajanja kulture coachinga po Waterfall metodi, ki jo imenujemo tudi Top-Down pristop. Namen omenjenega pristopa je managerjem dati znanja, s katerimi spremenijo način vodenja zaposlenih in s tem vplivajo na medsebojne odnose.

Poglejmo si težave, ki se pojavljajo ob uvajanju kulture coachinga po Top-Down pristopu.

Krivulja pozabljanja

Tradicionalno podjetja začnejo z izobraževanjem managerjev in vodij oddelkov z učenjem tehnik in veščin coachinga. Skrita past vseh omenjenih izobraževanj je krivulja pozabljanja. Dokazano je, da 70% novo pridobljenih znanj managerji pozabijo v 24 urah v kolikor jih takoj ne začnejo uporabljati. Ker usposabljanja managerjev trajajo več mesecev in se izvajajo s tedensko periodiko, je izguba znanj še toliko večja. Povedano drugače, če ste danes investirali \$1000 v usposabljanje managerjev, je vaša investicija jutri vredna samo še \$300 in ob koncu meseca samo še \$30.



Novo okolje brez sprememb v delovnih navadah

Vedenjske lastnosti posameznika so naslednja večja težava. Managerji z novimi veščinami vodenja izboljšajo medsebojno komunikacijo in odnos med zaposlenimi a to ne predstavlja spremembo delovnih navad zaposlenih. Sprememba delovnih navad zaposlenih je dolgoročen proces, ki se mora začeti znotraj vsakega zaposlenega (Inside-Out vs. Outside-In). Brez spremembe vedenjskih navad zaposlenih, ne morete razviti kulture coachinga v podjetju. To, kar razvijete je zgolj kultura pozornosti in vljudnosti med zaposlenimi, ki ustvarja well-being delovno okolje.

Boljši rezultati brez bistveno večje dodane vrednosti

Ko s 360 vprašalniki merite učinke razvoja kulture coachinga, lahko dokažete 30% spremembo v zavzetosti, ki pa se v praksi ne kaže kot 30% večja dodana vrednost podjetja. Kako to?

Novo okolje vpliva na izboljšanje medsebojnih odnosov in ustvarjanje bolj pozitivne klime. Ker so 360 vprašalniki anonimni in nezavezujoči, zaposleni odgovarjajo na vprašanja glede na njihovo trenutno počutje. Če se počutijo dobro, boste dobili bolj pozitivne odgovore na vsa vprašanja, tudi tista o njihovi zavzetosti. Če se počutijo slabo, dobite bolj negativne odgovore na vsa vaša vprašanja.

Tovrstni vprašalniki izmerijo le mnenje zaposlenih, ki je podkrepljeno s trenutnim razpoloženjem, in v praksi ne pokažejo dejanskega stanja.

RAZVOJ KULTURE COACHINGA PO DayAct iCoaching METODI

Značilno za DayAct iCoaching je, da so v proces coachinga vključeni vsi zaposleni. Metoda usposabljanja zaposlenih temelji na Inside-Out principu, ki omogoča, da je usposabljanje individualno prilagojeno za vsakega zaposlenega. Poglejmo si tri prednosti omenjenega pristopa.

Kaj vpliva na razvoj vedenjskih lastnosti coachinga?

DayAct iCoaching temelji na razvoju vedenjskih lastnosti coachinga pri zaposlenih. V praksi to pomeni, da se zaposleni ne učijo tehnik in veščin coachinga, temveč izvajajo prakso, ki vpliva na spremembo njihovih delovnih navad. Praksa se izvaja s pomočjo samorefleksije, ki temelji na oceni preteklih odločitev. Posebnost omenjene metode je, da je standardizirana in ima individualni pristop do vsakega zaposlenega. Znano je, da samorefleksija vpliva na razvoj ozaveščenosti in samokontrole zaposlenih, kar se odraža skozi njihovo večjo samodisciplino. Visoka ozaveščenost in samodisciplina vplivata na večjo zavzetost zaposlenih, ta pa na njihovo večjo produktivnost.

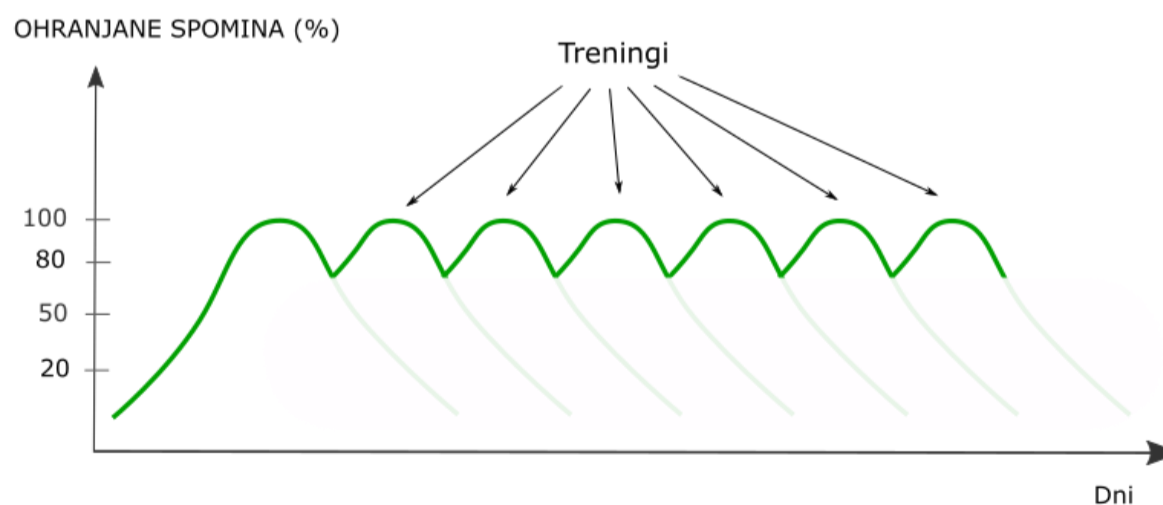
Uporaba krivulje pozabljanja kot mehanizem usposabljanja

Pojav, imenovan Krivulja pozabljanja, je skozi DayAct iCoaching uporabljen kot princip, s pomočjo katerega se ustvarja kultura coachinga. Gre za paradoks, ki v praksi deluje.

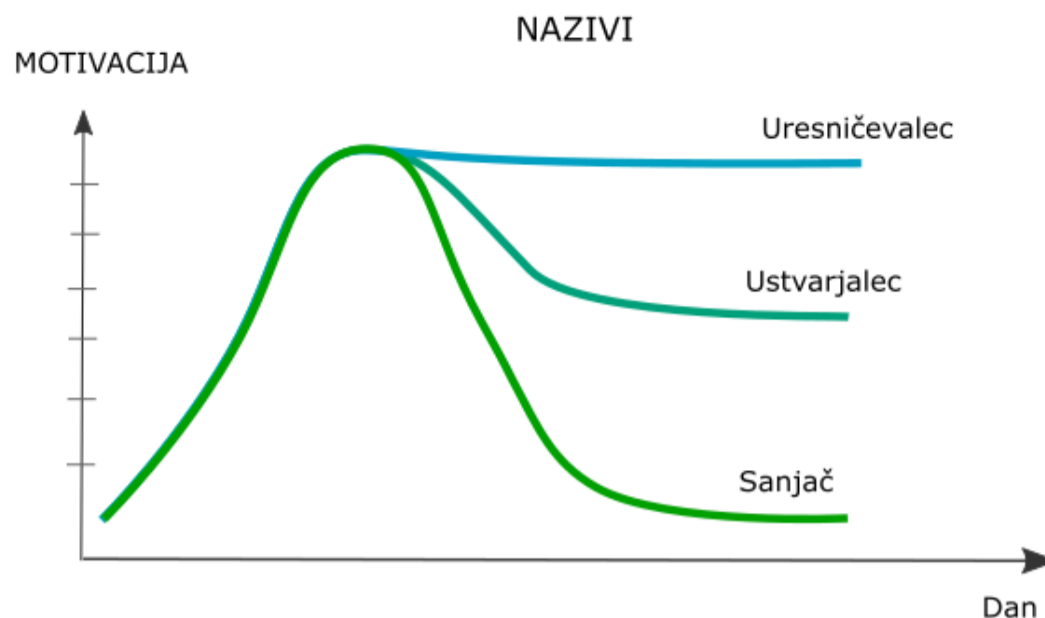
Uporabljeni sta dva pristopa:

- a. Prvi, imenovan Treningi, je orodje, s katerim poskrbimo, da je frekvenca usposabljanja zaposlenih dovolj intenzivna in dovolj pogosta, da ima učinek na zaposlenega.
- b. Drugi, imenovan Nazivi, predstavlja osebni Kazalnik Delovne Učinkovitosti, ki ga ima vsak zaposleni. Naziv je hkrati motivacijsko orodje in cilj, ki ga mora zaposleni doseči, da je uspešno dokončal svoje usposabljanje skozi DayAct iCoaching.

Graf prikazuje kako Treningi vplivajo na zaposlenega kot kratkoročno motivacijsko orodje.



Graf prikazuje kako Nazivi vplivajo na zaposlenega kot dolgoročno motivacijsko orodje. Zaposleni doseže posamezni naziv po določenem obdobju neprekinjenega usposabljanja.



Dinamično merjenje rezultatov - kazalniki delovne učinkovitosti

DayAct iCoaching meri razvoj kulture coachinga s Kazalniki Delovne Učinkovitosti. Slednji niso orodje za merjenjene končnih rezultatov temveč mehanizem, ki je sestavni del usposabljanja zaposlenih. Poglejmo si razlike med statičnimi 360 vprašalniki in dinamičnim KPI.

Kazalniki Delovne Učinkovitosti (KDU)	360 vprašalniki
Dinamično orodje	Statično orodje
Uporabljen na nivoju zaposlenega. Ni anonimen. Zaposleni vidi svoj rezultat. Zaposleni lahko vpliva na končni rezultat. Je sestavni del usposabljanja zaposlenih. Se uporablja dnevno. So namenjeni razvoju kulture coachinga.	Uporablja na nivoju oddelka ali podjetja. Je anonimen. Zaposleni ne vidi končnega rezultata. Zaposleni ne more vplivati na končni rezultat. Niso sestavni del usposabljanj zaposlenih. Se uporablja enkrat letno. So namenjeni poročanju managementa.

Kazalniki delovne učinkovitosti so coaching orodje, ki je hkrati tudi osebna izkaznica zaposlenega. Z njo zaposleni dokaže svoje vedenjske lastnosti coachinga.

ZAKLJUČEK

Vsako vlaganje v razvoj zaposlenih prinaša rezultate a vprašanje je, če tiste, ki jih v podjetju potrebujete. Z odločitvijo za tradicionalni razvoj kulture coachinga je vaše podjetje pred znanimi težavami (krivulja pozabljanja, novo okolje brez sprememb v delovnih navadah, boljši rezultati brez bistveno večje dodane vrednosti), s katerimi se boste morali soočiti v naslednjih letih.

Razvoj kulture coachinga po DayAct iCoaching metodi je inovativen pristop, ki z vrsto rešitev podjetjem omogoča, da zgradijo kulturo coachinga v svojem okolju.

O avtorju

Mitja Drenik je svojo karierno pot začel kot tržnik poslovno-informacijskih sistemov namenjenih povečanju učinkovitosti zaposlenih. Skozi leta prakse in vrsto mednarodnih usposabljanj se je navdušil nad psihologijo sprejemanja odločitev in sposobnostjo doseganja zadanih ciljev. Danes vodi projekt DayAct iCoaching, ki združuje obe področji v eno samo rešitev.

METODE IN PRISTOPI V COACHINGU

Čuječnost iz globin stopal - tehnika zdrave telesne drže in sedenja

Mindfulness from the foot depth - technique of healthy body posture and sitting

Roman Puš, BA. pth

Povzetek

Predstavljam vam tehniko za zdravo telesno držo in sedenje (ZTD&S), ki spodbuja prežo telesne drže. Tehnika razvija drsnost stopal in medkorak s pomočjo kinetičnih vzorcev. Ti so sestavljeni iz stojnih točk na stopalu. Njena značilnost je, da na psihološki način pristopa k motoriki telesa, njen namen pa je podaljšati korak. To se stori z medkorakom, ki se razvije znotraj običajnega koraka. S tem se upošteva tako trenutno znano stojišče kot tudi tisto neznano v okolici. Motorika je močno udeležena v vseh adaptacijskih procesih. Njena osnovna funkcija je, da usklajuje gibanje in ustavljanje. Če in ko se ta aktivnost dogaja na ravni otroškega zaupanja, potem se ji lahko reče čuječnost iz globin stopal. Najlepši primer podaljšanega koraka je stopnica, kjer je težišče telesa in sile, ki izhajajo iz lastne teže različno razporejeno. Težišče je predvsem vezano na ravnotežje, medtem ko je teža vezana na motoriko. Predstavljajmo si krog s središčem, slednje je povezano s težiščem, medtem ko je krog povezan z razporeditvijo teže in motoriko. Cilj tehnike je, da težišče in teža ne sovpadata v isto točko, ker to povzroča motečo grandioznost tako na telesni kot na psihološki ravni. S tem mislim, da se pogosto spregledajo drobne stvari, ki vsebujejo vzorce, katere krasi simetrija in forma globine.

Ključne besede: čuječnost, zdrava telesna drža, stopalo, sedenje

Abstract

I am presenting you a technique for healthy body posture and sitting (HBP & S), which stimulates the body's posture. The technique develops the slipperiness of the feet and the inter-step through kinetic patterns. They consist of standing points on the foot. It's characteristic is to take a psychological approach to body motility and its purpose is to extend the step. This is done by the inter-step, which develops within the usual step. This takes into account both the currently known standpoint and the one that is unknown in the surrounding area. Motor skills are heavily involved in all adaptation processes. Its basic function is to coordinate movement and stopping. If and when this activity occurs at the level of child's confidence, then it can be named mindfulness from the feet depths. The most beautiful example of the extended step is the staircase, where the centre of gravity of the body and force arising from its own weight is distributed differently. The focus is primarily on balance, while weight is related to motoring. Let's imagine a circle with a centre, the latter is related to the centre of gravity, while the circle is related to the distribution of weight and motility. The aim of the technique is that the centre of gravity and weight do not coincide with the same point, as this causes an irritating grandiosity both on the body and on the psychological level. With this we often overlook tiny things that contain patterns that are adorned with symmetry and a form of depth.

Keywords: mindfulness, healthy body posture, foot, sitting

ZAČETKI TEHNIKE

Samo tehniko sem začel razvijati pred 30. leti in je že na začetku delovala kot prevajalec med znanim in neznanim. Pot me je spontano pripeljala v psihološke vode. Najprej sem dodobra preučil Martina Kojca, sledila pa je psihoterapija v smeri analitične psihologije C.G. Junga. Sicer je v naravi ta pojav poznan kot mimikrija. Tehnika se je rodila kot ideja za rešitev moje težave. To sem imel in zaznaval v tenisu, ko se me je pri drugem začetnem udarcu lotil strah, dvom in nezaupanje. V teniški igri ima igralec na svojo začetno igro za vsako točko po dva začetna udarca. Četudi bi imel na voljo le en udarec, je občutek prednosti tisti, ki je pogosto zelo zavajajoč. Igralec ob tem začuti moč, ki jo lahko nerazsodno uporabi. Pri tenisu začne preračunavati, da v prvo ne more nič izgubiti lahko samo dobi. Posledično si takrat morda izbere kar 100 odstotno tveganje. Saj bo tako ali tako vedno imel še drugo možnost, v kateri se bo pametno odpovedal tveganju.

To pa kaže tudi na to, da se začetkov ne loti na primeren način. Ko sledi vračanje v običajne tirnice se namreč prebudijo strah, dvom in nezaupanje.

KO OSTANEŠ BREZ STIKA Z ZEMLJO...

Takšna je bila tudi moja izkušnja. Odzivi so bili ali zelo vroči ali zelo hladni. Odzival sem se z izražanjem agresije navzven ali pa s potiskanjem agresije navznoter. V vsakem primeru sem bil brez stika z zemljo oziroma brez stika z elementarnimi silami. Hkrati se je takrat vedno zgodil tudi obrat, ko nasprotnik ni bil več le nasprotnik. Postal je tisti, ki sem ga krivil za svojo jezo ali žalost.

In kje je meja med znanim in neznanim? Pod znanim mislim na vse, kar se lahko zazna s petimi čutili. Neznano pa je v bistvu tisto, kar zajema zgodba o začetnem udarcu. Torej navidezno gotovost in pretiravanje, ki iz tega sledi.

Ob tem sem spoznal, da slab drugi začetni udarec v osnovi nikoli ni bil kriv za moje težave. Vzrok je tičal v prvem začetnem udarcu. To pa na splošno zajema vsakdanje začetke oziroma opisuje pristop do novosti. Postopoma sem se ideji tehnike popolnoma prepustil in jo vadil na obeh začetnih udarcih. Tako sta se oba dela tudi uskladila. Pri tem sem obdelal tudi motečo grandioznost. Zanj je značilno, da goji pogled od zgoraj navzdol, tehnika ZTD&S pa ta pogled obrne na glavo, torej, da stvari naenkrat opazujemo od spodaj navzgor.

TEHNIKA ZDRAVE TELESNE DRŽE IN SEDENJA

Pri tehniki ZTD&S se izhaja iz šestih stojnih točk, ki so po tri na vsakem stopalu. Stojne točke se nahajajo sredi pete, pod mezinco in pod palcem. Točka pete na ravni refleksologije predstavlja koleno, točka mezinca ramo in točka pod palcem glavo. V nadaljevanju bom zaradi objektivne perspektive vključil v kinetični vzorec le štiri stojne točke, dve pa bosta le posredno obravnavani. Kinetični vzorec na stopalih vsebuje tako štiri stojne točke, dve točki pete in dve točki mezinca. Izbrane štiri točke se postavi v razmerje 3:1. Na ta način se lahko sicer dobijo štirje možni vzorci, ki izhajajo iz točk rama 2x in koleno 2x. Točka za ramo, ki je pod mezinco in točka za koleno, ki je v sredini pete. Te točke, ko se jih postavi v razmerju 3:1, delujejo kot kinetični vzorec. To pa tudi pomeni, da je treba vedno eno točko od štirih razbremeniti. S 3:1 tako pridobimo kroglasto postavitev oziroma kinetični vzorec. S tem sledimo krožni obliki, ki ima tudi svoje središče. To je tudi opis zemlje, ki jo človek na ravni jaz zavesti še lahko doživlja kot ravnino. Posledično se z miselno-imaginativnim spodbujanjem vzorca na stopalih začne razvijati preža telesne drža ter zaupanje, ki izhaja iz elementarnih sil v življenju. Prav s tem pa se ukvarja ZTD&S, ki s pomočjo kinetičnega vzorca na ravni stopal ohranja bazično zaupanje v elementarne sile na zemlji. To tudi pomeni, da se začnejo prebujati roke, ki pridobijo transcendenten občutek opore, telo pa zavzame naravno prežo.

SOOČANJE Z NEVIDNIM

Tehnika se izvaja na stopalih, ki so očem nevidne. V nasprotju s sedenjem v lotosu, kjer se gleda v stopala. Pri tej tehniki je proces drugačen, saj se stopala odkrivajo preko skritega miselnega stika z ustvarjenim kinetičnim vzorcem. Torej se človek sooča z nečim nevidnim. V jeziku analitične psihologije C. G. Junga je to opisano skozi arhetip sence. S tem na zelo preprost način opiše lastnosti, za katere posameznik ne ve, da jih ima, kot so strah, dvom, nezaupanje. Celotno več, ljudje te lastnosti pogosto projicirajo na druge ljudi, prepričani so, da jih ima nekdo drug, ne oni. Lastnosti, ki se jih človek ne zaveda ali ne prizna, ga držijo v pesti. Običajno že s tem, ko misli, da je boljši od nekoga drugega.

Težave se tako pokažejo vedno na začetkih ali ob novostih. Pogosto začetki ali neka novost ne zadovoljijo pričakovanj. Zato postanejo takrat lastna neprijetna doživljanja podlaga za negativno oceno. Razlog je v tem, da je vsa pozornost usmerjena v zaznavanje s petimi čutili. S tem pa se senčne lastnosti še bolj izmikajo pragu zavesti in aktivno delujejo na nezavedni ravni.

TRANSCENDENTALNI ZNAČAJ TEHNIKE ZTD&S

Transcendenco pomeni primerjanje senčnih in svetlih strani, kar postaja v materialnem svetu vedno bolj aktualno. V primeru opore rok pa to pomeni naslednje: Moderni človek stoji na dveh nogah, torej je tudi psihološko gledano vedno na dveh stojiščih. To je še posebej treba omeniti zaradi sedenja in težav, ki iz tega izhajajo. Vseeno pa opažamo, da sta ob tem obe roki vedno manj povezani. Razlog je v tem, da stojišče na dveh nogah ne nudi rokam že samo po sebi tudi opore. Zato se prebudi občutek praznine, ki se manifestira tudi tako, da je človek zbežan, če nima ničesar v rokah in venomer išče nekaj, kar bi njegovim rokam dalo poro (svinčniki, cigareta...).

V smislu tehnike ZTD&S je ves prostor od dlani navzdol proti zemlji pravzaprav v senci. To pa zato, ker tega prostora človek s petimi čutili ne zaznava. Sama transcendenco rok je torej aktivna primerjava med znanim in neznanim, med delom od dlani proti ramenom in od dlani proti zemlji. Če si človek pri hoji pomaga s palicami, le-te igrajo vlogo sence, si s tem ustvarja nepotrebno transcendentno oporo. Ta je seveda nujna za dobro prežo telesa. S tem pa ne razvijamo le storilnosti, ampak tudi ustvarjalnosti.

Pri tehniki ZTD&S 3:1 nam tista točka, ki smo jo razbremenili predstavlja senčno stran. Spoznavamo jo vztrajno in počasi s pomočjo dela na kinetičnem vzorcu treh točk. Ob tem za samo transcendenco velja celotno razmerje 3:1 točk na stopalih. Cilj tehnike je drsnost stopal, ki telo postavijo v prežo. S tem se na telesu začne prebujati roke. Sčasoma se razvije tudi opora na prsih. Tako da si s to tehniko vsak izboljša telesno prežo. Preža kot taka namreč vedno išče še tretjo oporo. Zato je lep primer par, ki se drži za roke. Vsak posebej je oprt na svoji dve stopali, potem pa si nudita še tretjo oporo.

Menim, da je za tehniko ZTD&S dobro, da se jo prakticira. Z njo nastaja razlika v strukturi samega odriva od zemlje. Zaradi prerazporeditve teže se sile razporedijo na zunanji stranski rob stopal. To pa je področje razbremenitve. S tem se tudi zmanjša možnost telesnih poškodb. Hkrati pa se na ravni psihe razvije v komunikaciji, sposobnosti poslušanja in sodelovanja.

Te skrivnosti lahko vsakdo svojevrstno odkriva skozi čuječnost in prežo. Čuječnost pomeni po SSKJ, pazljivost, skrbnost in opreznost. Preža pa je previdnost, čakanje, položaj telesa, prostor. Smučarska preža ali drža se npr. kaže v upognjenih kolenih in hrbtu, ter pomaga vzdrževati ravnotežje. V obeh primerih je skupni imenovalec ustavljanje. Seveda pa to ne pomeni spanja, ampak gre za obvladovanje sprememb skozi odmore ali medprostor. Ta je vedno del začetkov. Namreč vsako delo ali šport je sestavljeno iz elementov, ki se bodo v začetni fazi srečali še z dodatnimi elementi in tako proces nadgradili. Recimo, primer igre tenisa, ko mora igralec steči k žogici in jo udariti. Takrat sta dva elementa v fazi srečevanja, a med njima je na začetku vezni člen

v obliki odmora ali medprostora. Enako je tudi pri delu, ko se srečamo s kom na sestanku, kjer bo v začetnem delu vedno potrebno usklajevanje. Prav tam pa se tudi najbolj potrebuje čuječnost in preža.

Izziv pri tem je, da človek povečini opazuje le elemente, ki bodo šli od njega stran, ne pa tudi elementov, ki prihajajo k njemu. To bi ponazoril s tenisom, kjer je igralec vso koncentracijo namenil smeri, v katero bo žogico udaril. Ne pa tudi kako, jo bo sprejel.

ČUJEČNOST IN NOVOSTI

Tehnološki napredek tako hiter, da mu človek psihološko in fizično že težko sledi. Razlog je seveda v tem, da vsaka tehnična novost deluje tako, da človeka popolnoma prevzame. Tako popolnoma pozabi na odmore ali medprostor. Kar je podobno razumevanju prvega začetnega udarca pri tenisu. Pomeni, da nevede pride do nezbranosti. Na primer, nekdo z novim telefonom lahko hitro kaj pozabi ali spregleda. Človek si namreč ustvari sliko, da je ob začetkih ali z novostmi tudi rešen zbranosti. To lepo povzema opis izkušnje o dveh možnih začetnih udarcih pri tenisu. Ko se je le na videz delovalo zelo zbrano. Zato se tudi izkaže, da vzrok tiči v napačnem pristopu do začetkov ali do nečesa novega. V takšnih primerih človek hitro izgubi stik s tlemi, kar se kaže v raztresenosti. A težava je v zaznavanju okolja izven sebe. Takrat se do novih stvari ali začetkov ne pristopa na čuječ način in s telesno prežo. Že ničkolikokrat se je izkazalo, da ko se je nekaj na novo začelo, so bile najprej velike težave. Posledično je bilo treba potem vlagati več napora, da se je krenilo po poti navzgor. Primer tega je lahko tudi začetek dneva. V smislu napora se je treba zavedati transcendence. S tem bi si prihranili dragoceni čas in energijo. Prava mera čuječnosti in preža ohranjata stik z realnostjo. Ta sicer tako zlahka spolzi človeku iz rok, da se tega niti ne zaveda.

Samo uporabo tehnike ZTD&S priporočam takrat, ko si človek želi sprostiti obstoječi motorični vzorec. Predvsem ker ga je le ta pripeljal morda do poškodbe ali pa do nerazumevanja. V smislu primernosti tehnike ZTD&S je pomembno preveriti sposobnost doživljanja aktivne imaginacije. Gre za miselno tehniko, ki se s spominom vrača k točkam na stopalih, katerih se s petimi čutili ne da zelo dobro doseči. Razlog je v tem, da zaradi velike oddaljenosti od glave, misli težko razumsko obdelujejo fino motoriko. Edina možnost je tako preko imaginativnih vzorcev. To je nujno zaradi razvoja same kinetične verige. V psihološkem smislu je tehnika najbolj primerna za osebe, ki lahko ponotranjijo zaupanje v samega sebe, saj se v elementarnem smislu zaupanje začne razvijati prav na ravni stopal.

Ko ocenjujemo razliko v izvajanju ali ne izvajanju tehnike ZTD&S le te ni moč videti s prostim očesom. Gre namreč za miselno tehniko. Lahko pa jo ocenjujemo po učinkih, vezanih na transcendenco. Človeka namreč določajo vzorci in predvsem smisel za vzorce. Ti se po pravilu vedno tudi nekje začnejo. Vzorci so lahko zelo različni, od duhovnih mandal do vsakdanjih oblačil, od sedenja v lotosu do vadbe karateja. Pomembno pa je, da so vzorci vedno vezani na nezavedne psihološke procese. Skozi njih se ustvarja zaupanja vreden prostor z drugo osebo. Med pričakovanimi učinki se na praktični ravni razume drsnost stopal, kar z drugimi besedami pomeni tudi zdravo telesno držo in sedenje. V smislu preže telesa pa gre za zaupanje v elementarne sile, ki ustvarjajo naključen vzorec v odnosu. Slednje pomeni, da obstaja tako znano kot neznano.

LITERATURA IN VIRI

Chodorow, J. (1997). Jung on active imagination. Princeton University press. New Jersey. USA

Jung, C.G. (1989). Analytical Psychology. Princeton University press. New Jersey. USA

Kojc, M. (2015). Prebujajoči se človek. Domus Litisia. Škofja Loka. Slovenija

Premk, J. (2004). Medprostori. Mariborska literarna družba. Maribor. Slovenija

O avtorju

Roman Puš BA. pth (*Bakalavreat psihoterapevtskih znanosti*) je vodja *Simulacrum* posvetovalnice za družabno življenje. Aktiven prostovoljec, kot vodja vadbe za hrbtenico v centru DCA ter kot svetovalec za otroke, mladostnike in starše v centru MISSS. Je učitelj alpskega smučanja, inštruktor jadrnanja na deski in trener tenisa.

Zrcalce, zrcalce v coachu povej, k'teri odgovor me pelje naprej!

Mirror, mirror in my coach, let me see the right approach!

Rudi Tavčar

Povzetek

Coachi smo znani po tem, da postavljamo vprašanja, čeprav klienti pridejo k nam z upanjem, da jim bomo mi dali odgovore na njihova vprašanja. V mnogih terapevtskih in coaching smereh pa velja načelo, da ko klient postavi vprašanje, je večji del odgovora že v njem. Samo do tja se mora še dokopati ali ga sprejeti. Ena od tehnik, ki pomaga da klient pride sam do svojega odgovora na lastno dilemo je metoda zrcaljenja ali povzemanja. Na prvi pogled je to ena najbolj preprostih metod, ki pa ima mogočne učinke. Žal je po našem mnenju ta tehnika včasih prav zaradi te navidezne preprostosti neupravičeno zapostavljena. Iz izkušenj pri šolanju Imago terapevtov in facilitatorjev vidimo, da je zrcaljenje/povzemanje tudi za terapevte lahko zelo težak zalogaj. Zrcaljenje je temelj zavestnega dialoga, ki je tudi njegovo osnovno orodje. Iz tega se je razvilo več procesov, kjer je povzemanje oz. zrcaljenje in dajanje iztočnic uporabljeno tako v procesu individualnega kot skupinskega coachinga.

V prispevku smo pregledali glavne prednosti, ki jih tako za klienta kot tudi za coacha prinaša tehnika zrcaljenja/povzemanja. V zrcaljenju/povzemanju vidimo sledeče prednosti:

- krepi zaupanje med klientom in coachem,
- usmeri pozornost coacha h klientu proč od morebitnih lastnih zgodb ali dajanja rešitev,
- pomaga coachu in klientu poenotiti razumevanje problema,
- pomaga klientu razumeti situacijo in artikulirati lastno vprašanje,
- odpre oz. zmehča morebitne čustvene blokade,
- pomaga klientu v poglobljanju procesa introspekcije, da sam pride do spoznanj o sebi in do odgovorov,
- utrdi razumevanje lastnega spoznanja.

V drugem delu prispevka smo opisali uporabo zrcaljenja/povzemanja s pomočjo iztočnic v različnih situacijah coachinga. Najprej v coachingu z eno osebo nato pa v coachingu v skupini. Opisali smo uporabo zrcaljenja/povzemanja v nekaj variantah skupinskega coachinga, ki izhajajo iz Imago terapije: "Communologue oz. Skupinolog, Communoflection oz. Skupinofleksija in Communolution oz. Skupinorešitev".

Ključne besede: coaching, zrcaljenje, povzemanje, zavestni dialog, Imago terapija

Abstract

Coaches are known for asking questions, although clients come to us with the hope that we will be able to give them answers to their questions. In many therapeutic and coaching modalities we believe that when the client asks the question, the majority of the responses are already in the client. They just didn't get there yet. One of the techniques that helps the client to get to his own answer to his own dilemma is the method of mirroring or summarizing. At first glance, this is one of the simplest methods, but it has powerful effects. Unfortunately, in our opinion, this technique is sometimes unduly neglected due to this apparent simplicity. Experience in training of Imago therapists and facilitators shows, that mirroring is a difficult task also for therapists. Mirroring is the basis of conscious dialogue, which is the basic tool in Imago Therapy. From this, several processes have developed, where the summarizing/ mirroring and giving the sentence stamps are used both in the process of individual and in the process of group coaching. The paper examines the main advantages of the mirroring/summarizing technique for both the client and the coach. In mirroring/summarizing, we see the following benefits:

- strengthens trust between client and coach
- focuses the coach's attention to the client away from possible own stories or solutions
- helps the coach and client to unify the understanding of the problem
- helps the client understand the situation and articulate his own question
- opens or softens any emotional blockages
- helps the client deepen the introspection process so that he can get to know himself and gets his own answers
- strengthens understanding of client's own knowledge

In the second part of the paper, we described the use of mirroring/summarizing and using the sentence stamps in various coaching situations. First, in coaching with one person, then in coaching in a group. We have described the use of mirroring / summarizing in several variants of group coaching, derived from Imago Therapy: "Communologue, Communoflection and Communolution."

Keywords: coaching, mirroring, summarizing, conscious dialogue, Imago Therapy

OSEBNA IZKUŠNJA

Eden od mojih vnukov je že v najbolj rosnih letih kazal veliko zanimanje za traktorje. Niti še ni znal dobro govoriti, ko je na sprehodih glasno izražal svoje navdušenje nad njimi. Vsakič, ko je videl traktor, ki se je peljal mimo, je v svoji otroški govorici že iz vozička klical: »tlatlo, tlatlo...« In žena ali jaz, ki sva bila z njim, sva seveda takoj z navdušenjem odgovorila: »Ja, traktor!«. Nekoč pa sva se na sprehodu zaklepetala in nisva slišala navdušenega klicanja »tlatlo, tlatlo...« iz vozička, kaj šele opazila traktor v daljavi. Vnukovi klici pa so postajali vse močnejši in neprijetni. Kočno se je žena obrnila in se sklonila k njemu, mu pogledala v oči in mu z navdušenjem rekla: »Ja, traktor je!« In takrat se je tudi iz otroških ust izvil olajšan vzdih: »Ja, tlatlo je!«.

Šele ko je vnuk slišal svoje besede iz ust svoje stare mame, se je pomiril. Njegovo videnje sveta je dobilo potrditev. To kar je on opažal v svetu okrog sebe, je dobilo smisel. Še nekdo vidi svet tako kot on. To pomeni, da prav zaznava. To pomeni, da tudi on velja. In vse je v redu.

POMEN ZRCALJENJA IN POVZEMANJA

Klienti običajno vstopijo v coaching z upanjem, da jim bomo coachi pomagali razrešiti nek problem, pomagali razumeti ovire, s katerimi se srečujejo v sebi ali v odnosih in da jim bomo dali odgovore na njihova vprašanja ali celo rešitve in napotke za nadaljnje življenje. Čeprav je to lahko tudi del procesa coachinga pa verjetno klienti najbolj zaupajo rešitvam, do katerih se (s strokovno pomočjo) dokopljejo sami. Ko klient postavi vprašanje, je večji del odgovora pogosto že v njem. Samo do tja se mora še dokopati ali ga sprejeti. In tu lahko coach s tehniko zrcaljenja ali povzemanja pomaga, da pride klient sam do svojega odgovora na lastno dilemo oz. s svojo polno prisotnostjo postane kanal do modrosti, ki je že v klientu.

V večini sodobnih terapevtskih in coaching pristopih terapevt in coach ne dajeta odgovorov in rešitev na klientova vprašanja ampak z intervencijami in vprašanji pomagata klientu, da sam najde pot naprej. Zavestno poslušanje in marsikje tudi zrcaljenje in povzemanje, je del osnovnih spretnosti, ki se jih morata terapevt in coach naučiti že v začetkih usposabljanja. Obenem pa odgovorni terapevt in coach izpopolnjuje večino lastne polne prisotnosti za klienta skozi celotno trajanje svojega delovanja.

S tem namenom želimo v tem prispevku podrobneje obnoviti pogled na zrcaljenje in povzemanje, na na videz najbolj preprosto tehniko z mogočnimi učink. Žal je, po našem mnenju, ta tehnika včasih prav zaradi te navidezne preprostosti neupravičeno zapostavljena in podcenjena. Poleg tega pa iz izkušenj pri šolanju Imago terapevtov in facilitatorjev vidimo, da je zrcaljenje/povzemanje tudi za terapevte, facilitatorje, moderatorje in coache lahko zelo težak zalogaj. Kaj torej uporaba zrcaljenja in povzemanja naredi oz. omogoči v dialogu oz. v procesu coachinga?

Usmeritev h klientu

Ko se nevezano pogovarjamo ali klepetamo običajno poslušamo stvari, ki nas zanimajo, ko pa nas nekaj ne zanima več, nam misel pogosto odtava. Če želimo obdržati stik, kaj hitro napeljemo pogovor na nam zanimivo temo ali pa povežemo izkušnjo sogovornika s kako lastno izkušnjo in začnemo govoriti o sebi. Ko nam sogovornik razlaga kakšno svojo težavo mu hitro postrežemo z rešitvijo ali zgodbo, kako smo sami rešili podoben problem. Kadar sogovornik pove kaj, s čemer se ne strinjamo, je za nas pomembno da jasno povemo svoje mnenje. V primeru, ko nas drugi obtožuje, lahko v tišini pripravljamo opravičilo in ko je pravi trenutek, preidemo v protinapad. V vsakem primeru nemo poslušati in z besedo »ampak« razvrednotimo slišano od sogovornika.

Seveda se to izkušenim coachem v procesu coachinga ne dogaja. Pa se res ne? Tudi v procesu coachinga se coach srečuje z lastnimi zgodbami. V vsako srečanje nosimo lastne vrednote, izkušnje, predsodke... Ko klient razlaga svojo situacijo, ali se nam pogosto v mislih ne pojavi rešitev, ki bi po našem mnenju takoj rešila klientov problem? Ali se morda tudi ne srečamo z odpori in sodbami do klientovih vedenj? Kamorkoli gremo, nosimo sebe s seboj. In zrcaljenje predstavlja neke vrste možganski trik, s katerim prelisicimo lastne možgane, da ostanejo pri klientu in se ne potopijo v lastne zgodbe. Ko si na začetku pogovora zadanemo nalogo, da bomo vsake toliko časa oz. na koncu vsakega vsebinskega sklepa naredili kratek povzetek tega, kar nam je klient povedal, s tem prisilimo lastno pozornost, da ostane pri klientu. Naš um pač ne more biti polno pozoren na več stvari na enkrat. In z zrcaljenjem usmerimo našo pozornost h klientu.

Vzpostavitev zaupanja

»Pred menoj sedi, gleda me v oči, ne ugovarja mi, ne razlaga mi, kaj bi moral storiti, me posluša in na koncu še ponovi, kaj sem povedal in to celo z mojimi besedami. Potem me pa vpraša, če me je prav razumel in mi reče: »Povej mi več!« Ta človek se pa res zanima zame.«

Takole iz konkretnih povratnih informacij klientov lahko opišemo psihološki proces, ki se nezavedno dogaja, ko coach uporabi tehniko zrcaljenja. Ko coach popolnoma odprto in neobremenjen s svojimi lastnimi načrti sprejema klienta, za njim ponovi njegove besede, gibe, geste, ton glasu... se nezavedno vzpostavi zaupanje. Zrcalni nevroni prepoznajo »domač teren« in varno je povedati več.

Poenotenje razumevanja

Kolikokrat se vam je že zgodilo, da ste komu kaj naročili, kaj naj stori, in da je nato, kljub temu, da je rekel, da razume nalogo, naredil po svoje ali celo nasprotno od tega, kar ste vi mislili, da ste mu naročili?

Zrcaljenje ali povzemanje ima funkcijo poenotenja razumevanja. S tem, ko preverimo, kaj in kako smo razumeli drugo stran, damo drugi strani povratno informacijo o našem lastnem razumevanju. Tako preverimo tudi sebe, ali smo res razumeli povedano vsebino. Obenem pa tudi govorec lahko preveri sebe, ali je bil dovolj jasen v povedanem.

To se najlepše pokaže pri dajanju navodil v skupini. Kljub temu, da navodila trikrat ponovimo, nekateri še vedno ne bodo naredili tako, kot bi morali. Če mi ponovimo, to še vedno ne pomeni, da nas je drugi slišal. Šele ko drugi, to je sprejemnik navodil, pove, kako je razumel, da mora določeno zadevo opraviti, vemo kaj lahko najverjetneje pričakujemo od njega.

Jasnost vprašanja

Klienti pogosto pridejo na srečanje z nejasno sliko o sebi in včasih celo ne znajo vprašati na način, da bi lahko prišli do jasnega odgovora. Tu sploh ne želim zmanjševati pomena postavljanja vprašanj s strani coacha, ker pogosto lahko že samo ponavljanje dilem in razmišljanj s strani coacha pripelje klienta do tega, da bo samega sebe bolj razumel. Klient ob tem, ko sliši svoje besede skozi usta drugega, namreč včasih šele zares sliši samega sebe. Klientu se lahko ob tem, ko sliši sebe, zastavi vprašanje, če je to res, kar je povedal, ali je res tako mislil. Lahko se mu kak problem ali situacija ob tem, ko je prišla iz ust drugega, sploh ne zdi več tako katastrofalna, ali pa jo lahko vidi z drugega zornega kota.

Skratka, z zrcaljenjem in s podpornimi vprašanji lahko klienta pripeljemo do tega, da bo sploh znal jasno postaviti vprašanje samemu sebi.

Poglabljanje

Z uporabo zrcaljenja lahko pripeljemo klienta tudi do tega, da se dotakne globljih nivojev v samemu sebi. Seveda tu ne smemo ostati pri zrcaljenju samo kot tehniki. Zrcaljenje pomeni najprej iskreno zanimanje za klienta. Brez tega je zrcaljenje samo papagajsko ponavljanje besed in klient to hitro sprevidi in ostane na kognitivnem nivoju ali pa se celo umakne. Naslednji korak v zavestnem dialogu je validacija. To pomeni, da se moramo kot coach zares potruditi, da razumemo klienta z njegovega stališča, z njegovo logiko. Ker vsako vedenje, vsaka beseda, ki jo izrečemo, ima za tistega, ki jo izreče tisti trenutek neko logiko. Šele ko se iskreno, brez sodbe, potrudimo razumeti klienta, bo to odprlo v klientu prostor, da bo lahko naredil korak naprej k razumevanju samega sebe morda še korak globlje. In ko kot coach odprto začutimo stisko klienta, ko smo do njega empatični in to tudi pokažemo, je za klienta dovolj varno raziskati tudi kakšne bolj boleče ali celo temačne dele samega sebe.

Tu nam poleg besednega in nebesednega zrcaljenja besed, gibov, tona, čustvenega naboja... pomagajo tudi vprašanja in dajanje iztočnic kot so »In takrat se počutim... In to mi pomeni... In takrat se moje telo odziva tako, da...« Potem pa sedimo v tišini in damo klientu čas, da pride v stik s sabo. Spodbujamo ga, da govori o svojih čustvih, bolečinah, preteklih izkušnjah... Lahko v tišini ali pa samo z zrcaljenjem ključnih besed ali stanj. Zrcaljenje spodbuja asociacije in odpira nove povezave. Vzpostavljeno zaupanje daje klientu varnost, da v raziskovanju svojih bolečin ni sam in ga spodbudi, da naredi še kak korak globlje.

Vse to pa seveda ne pomeni, da se s klientom in njegovo logiko razumevanja stvari strinjamo. S poglobljanjem in večjim razumevanjem lahko lažje najdemo klientove zablode ali rušilna prepričanja in tako lahko v naslednjih fazah coachinga klienta še jasneje soočimo s tem.

Jasnost odgovora

Včasih se zgodi, da na koncu coaching srečanja, ko coach odzrcali neko klientovo spoznanje ali sklep, klient reče, da je vse to že vedel, da je že sam prišel do tega, da bi moral to in to storiti... Samo, da je rabil neko potrditev.

Najpogosteje to pomeni, da je klientu sedaj neka odločitev jasnejša. V tej odločitvi, za katero je morda že prej implicitno vedel, da jo bo moral sprejeti, sedaj vidi neko logiko. Razume razloge, ki so botrovali tej odločitvi, razume svojo lastno notranjo dinamiko, ki je pripeljala do te odločitve. Odločitve tudi lažje poveže s svojimi ključnimi vrednotami, ki predstavljajo temelj te odločitve. In lažje si predstavlja rezultate in posledice svoje odločitve ali pa tudi posledice neodločitve oz. nadaljevanja dosedanjega načina življenja.

Čas

Zrcaljenje in povzemanje potrebuje časa. To lahko interpretiramo kot slabost, saj nam časa pogosto primanjkuje, klientom pa tudi coachem se mudi k zaključkom in k delu... Po drugi strani pa to pomeni, da uporaba te tehnike dejansko daje čas tako klientu kot tudi coachu. S povzemanjem dajemo možganom čas, da informacijo, ki jo slišimo (coach sliši izjavo od klienta in klient svojo lastno izjavo iz ust coacha) predelajo in umestijo. Spoznanje se mora usesti, prebaviti... Proces tako poteka počasi, brez naglice in s tem tudi coach dobi dovolj časa, da sprostí morebitne napetosti storilnostne naravnosti. Zrcaljenje ponuja tudi čas, da se coach lahko zave morebitnih procesov, ki paralelno potekajo v njem samem. Lahko jih da na stran, jih parkira za lastno supervizijo in se brez lastnih kontratransfernih teženj ali predsodkov odpravi naprej poslušat klienta. S tem tudi odvezujemo teže in preveliko odgovornost s coachevih ramen, saj ni vse odvisno od coacha. Ko coach namreč dobro celostno odzrcali ključne klientove stiske, bo klient sam dal iztočnico za naprej oz. pripeljal lasten proces zorenja do ključnih spoznanj.

Kako pa lahko zrcaljenje in povzemanje uporabimo v individualnem procesu coachinga, v dvojicah ali skupinah?

OSNOVA JE IMAGO DIALOG

Osnovno orodje, ki izhaja iz principov Imago terapije, je zavestni Imago dialog. V Imagu je bilo prvo področje uporabe partnerska terapija, vendar so zaradi svoje uporabnosti principi Imago dialoga našli svoje domovanje tako v individualni terapiji, individualnem in skupinskem coachingu, facilitiranju in moderiranju skupin, družinski terapiji in svetovanju kot tudi v pedagoških procesih in vzgoji.

Osnova Imago dialoga je zrcaljenje, kjer »sprejemnik« skoraj dobesedno (v smiselnih in obvladljivih vsebinskih sklopih) ponavlja to, kar mu »oddajnik« pove. Na koncu daljšega sklopa sprejemnik naredi kratek povzetek slišane.

Drugi del zavestnega partnerskega dialoga (ZPD) je validacija. Partnerju, »oddajniku« s tem, ko mu povemo, da ga razumemo, potrdimo, da ima to, kar govori, z njegovega stališča smisel in da sprejemamo njegovo vrednost. S tem priznamo, da je na situacijo možnih več pogledov in da je možnih več resnic. Razumevanje še ne pomeni strinjanje – pomeni pa priznavanje drugačnosti. Validacija je korak, s katerim par stopi ven iz simbioze in tako enemu kot drugemu pogledu da veljavo.

Tretji del ZPD je empatija. Empatija je sposobnost predstavljanja, kako bi se partner lahko počutil, kadar govori in doživlja situacijo o kateri je govoril. Je sposobnost predstavljanja njegovih občutkov o dani situaciji. In ti se razlikujejo od občutkov, ki bi jih poslušalec imel v isti situaciji. Empatija povzroči, da se par zopet tudi čustveno zbliža. In potem pride varnost in s tem tudi odprtost za drugačnost in za spremembe.

Tudi v procesu individualne terapije, coachinga ali dela s skupino je empatija pomemben del, saj vzbudi varnost, poveča zaupanje, zniža obrambe klienta in z zavedanjem, da je sogovorniku (coachu) mar za tebe, da moč za spremembe.

UPORABA ZAVESTNEGA IMAGO DIALOGA V INDIVIDUALNEM COACHINGU

Opis vseh podrobnosti, vseh korakov in vseh možnosti uporabe Imago dialoga bi presegal namen tega prispevka. Zato se bomo osredotočili na nekaj najpomembnejših.

Glavni koraki

Klienti najpogosteje začnejo (oz. bi začeli) srečanje s tem, kaj je narobe, kje so problemi in z vprašanji, kako najti rešitev. V Imago procesu srečanje (tako individualno kot v dvojicah in skupinsko) začnemo z zahvaljevanjem. Klientov fokus obrnemo na pozitivne izkušnje in na lastne vire s tem, da najprej opiše *Kaj je dobro* (nivo vedenja, dogodka), nato s katero kvaliteto v sebi je (bil) ob tem v stiku, *Kakšen pomen daje temu* in *Kakšen je (bil) njegov čustveni odziv*. S tem naredimo bazo za gledanje vase. Ob vsem tem, ko daje coach klientu iztočnice, ga ob njegovih odgovorih že v prvem srečanju dobesedno zrcali.

Naslednji korak je sama tema, ki jo je klient prinesel na srečanje. Coach daje iztočnice, vendar se premakne iz nivoja zgodbe globlje, na nivo klientovih čustev, potreb in hrepenenj. Vse to uspe izvesti z iztočnicami za poglobljanje, dobesednim zrcaljenjem, tišino in občasnim vodenim poglobljanjem (vizualizacijo, meditacijo). S povzetkom, validacijo in empatijo coach počasi pripelje klienta iz globine potreb in hrepenenj nazaj na nivo aktivnosti. Tu lahko coach poda še kako tehnično sugestijo ali svoj pogled na klientovo situacijo. Zadnji korak pa je seveda pregled, kaj sem se naučil. Klient poskuša povzeti kaj je njegovo ključno spoznanje o sebi, kaj se je naučil o situaciji in kaj bo njegov sledeči konkretni in dosegljivi korak. In vse to spremlja coachevo zrcaljenje klienta.

Različni modeli tega pristopa se uporabljajo tako v individualnem coachingu, kot tudi v skupinah, kjer lahko npr. v podjetjih zaposlene učimo, da si med seboj pomagajo pri iskanju rešitev za kakšne konkretne probleme.

»Ekspertni dialog«

Eden od najpreprostejših načinov je t.i. »Ekspertni dialog« kjer v paru sodelavca lahko obdelata konkretno vprašanje, s katerim se eden ali drugi trenutno srečuje. Osnovni pogoj, da tak način dela uspe, je striktno držanje strukture – eden je v vlogi Eksperta – to je tisti, ki ima vprašanje (in ima tudi že večino odgovora v sebi – zato je Ekspert), drugi pa daje iztočnice, posluša in zrcali. In nič več. To pomeni, da ne komentira, ne daje pripomb, ne daje svojih rešitev...

Proces teče na sledeči način:

1. korak

Ekspert: Pove svoje vprašanje:

»Moje vprašanje je...«

2. korak

Poslušalec: Odzrcali Ekspertovo vprašanje in mu da iztočnico:

»Moj odgovor na moje lastno vprašanje je...«

Ekspert: Ponovi iztočnico in nadaljuje:

»Moj odgovor na moje lastno vprašanje je... in pove kar ve o tem.«

Poslušalec: Zrcali in nadaljuje z naslednjo iztočnico:

»In to kar še vem o tem je...«

Ekspert: Ponovi iztočnico in nadaljuje:

»In to kar še vem o tem je ... in pove kar ve o tem.«

Poslušalec: Zrcali in nadaljuje z naslednjo iztočnico:

»In to kar mi glede tega še pride na misel je...«

Ekspert: Ponovi iztočnico in nadaljuje:

»In to kar mi glede tega še pride na misel je... in pove.«

3. korak

Poslušalec: Zrcali in nadaljuje z naslednjo iztočnico:

»In to kar sem ob tem spoznal je ...«

Ekspert: Ponovi iztočnico in nadaljuje:

»In to kar sem ob tem spoznal je... in pove.«

Poslušalec: Zrcali in nadaljuje z naslednjo iztočnico:

»In to kar bom sedaj storil, je...«

Ekspert: Ponovi iztočnico in nadaljuje:

»In to kar bom sedaj storil je... in pove.«

Poslušalec Odzrcali in se mu zahvali

Ekspert Se zahvali poslušalcu

Po tretjem koraku lahko zamenjata vlogi.

To je najbolj osnovni način, kjer lahko uporabimo zavestni Imago dialog in je uporaben tako v podjetjih, kot tudi kjerkoli, kjer se srečujemo z življenjskimi izzivi. Ne poglobljamo procesa v čustvena stanja, potrebe in hrepenenja iz otroštva. Ne potrebujemo nekih posebnih znanj. **Proces zahteva samo to, da se dobesedno držimo vlog in navodil, zrcaljenja in iztočnic. Če zaupamo procesu, rezultat pride sam od sebe.**

UPORABA IMAGO DIALOGA V SKUPINAH

Principe Imago dialoga lahko uporabimo tudi pri delu z dvojicami ali v skupini. Izpeljank takih skupinskih procesov je več, vsem je skupnih nekaj značilnosti.

Osnovne značilnosti

Proces je strukturiran in voden s strani coacha, facilitatorja oz. nekoga, ki mu je dodeljena taka vloga. Procesni vodja skrbi za dajanje iztočnic, vodi in spodbuja zrcaljenje, ustavlja preveč zgovorne in spodbuja umaknjene.

V primeru, ko delamo z dvojico in je časa več, lahko gremo bolj v globino. Iztočnice so mnogo bolj osebne in konkretno naravnane na izzive v odnosu, ki se ga lotevamo.

Skupinski procesi lahko potekajo v manjših skupinah, idealno od 4 do 12 oseb. V primeru večjih skupin skrajšamo čas ali število krogov. Lotevamo se samo ene teme naenkrat. Vsak član skupine pove svoje mnenje o temi. Govori samo eden naenkrat, praviloma v smeri urinega kazalca. Izogibamo se ponavljanju. Govorimo sredini – ne enemu ali drugemu. Vsak govori samo v prvi osebi ednine (ni posploševanja, obtožb kot npr. vsi tako vidimo...). Vsak govori največ 2 minuti oz. eno minuto, če je skupina velika. Član skupine, zadolžen za merjenje časa, opozori 30 sek. pred koncem in ob izteku časa. Ko eden zaključi, ga vodja (člani skupine) skupno odzrcalijo.

Običajno tak proces traja tri kroge s tem, da se v zadnjem krogu zabeleži zaključki.

Namen take rigidne strukture je, da vsi pridejo do besede in da tisti, ki običajno več govorijo ne preplavijo prostora in da tisti, ki so običajno umaknjeni pridejo do besede oz. so skoraj »prisiljeni« povedati svoje mnenje. Ena tema na enkrat daje skupini fokus, da se teme zares lotimo in da ne odpremo deset stvari, na koncu pa ne obdelamo ničesar.

Procesi v skupinah

V Imago programu smo razvili več procesov, ki se lahko uporabljajo v družinah (Družinski dialog) ali pa v organizacijah. V organizacijah je najpogosteje uporabljen t.i. »Communologue oz. Skupinolog«, kjer se lahko lotevamo najrazličnejših tem in kjer je potrebno osvetliti različne poglede na isto temo ali problem. S tem se vzpostavi razumevanje različnih pogledov na isto situacijo in gradi strpnost. Člani, čeprav na različnih bregovih, začenjajo drug drugega dojemati kot sodelavce pri iskanju rešitve skupnega problema. Sčasoma se vzpostavi zaupanje in sodelovanje.

S t.i. procesom. »Communolution oz. Skupinorešitev« se lahko lotevamo že zelo konkretnih problemov. Najprej opredelimo smisel in namen zaradi katerega se lotevamo konkretnega problema. Nato vsak pove svoje videnje situacije, v naslednjem krogu pa kako vidimo podobnosti, razlike in celo kje se je sedaj videnje vsakega člana skupine spremenilo, po tem, ko je slišal videnje drugih članov. Zadnji krog je zopet namenjen konkretnim in skupnim akcijam, z nosilci in časovnico.

»Communoflection oz t.i. Skupinofleksija« pa je proces, ki se uporablja, kadar želi eden od članov skupine izpostaviti določeno temo, s katero se srečuje ali ko potrebuje podporo skupine – tako čustveno kot intelektualno, v obliki idej ali rešitev kot tudi čisto konkretno pomoč ali spodbudo.

Ko dobro obvladamo osnove, se lahko igramo in eksperimentiramo z različnimi iztočnicami in nivoji poglobljanja. Še enkrat poudarjam, da je ključno, da se v vseh teh, tako individualnih kot skupinskih procesih, držimo strukture in zaupamo procesu.

OSEBNI ZAKLJUČEK

Tehnično gledano je zrcaljenje ali povzemanje res samo orodje ali tehnika, ki se jo da naučiti in uspešno uporabljati tako v terapiji, coachingu, vodenju skupin, pogajanjih kot v družini, partnerstvu in vzgoji. Vendar je uporaba zrcaljenja in povzemanja mnogo več kot samo tehnika. Iz izkušenj lastnega osebnega in profesionalnega razvoja kot tudi iz izkušenj dela z ljudmi vidim, da me je (med drugimi) uporaba zrcaljenja in povzemanja preobrazila iz zelo tekmovalnega vodje v človeka, ki je sedaj mnogo bolj sposoben slišati tudi drugačno resnico. Tako pri sebi kot pri ljudeh s katerimi delam dlje časa vidim, da sem in smo sposobni videti druge in sebe kot sodelavce in vodje obenem, kot učitelje in kot učence istočasno. Spoznavam, da se z razumevanjem drugačnosti od vseh in iz vsake situacije lahko mnogo naučim zase in tudi v korist skupnosti.

In če stopim še korak dlje, si lahko predstavljam uporabo opisanih dialoških procesov kot pot v dialoški način razmišljanja, delovanja in življenja. Kot pot v dialoški način vodenja v organizacijah, kot pot v dialoški način vodenja držav ali meddržavnih skupnosti. Utopija? Morda. Sanje? Gotovo. Toda vsaka realnost je imela svoj začetek v sanjah.

LITERATURA IN VIRI

H. Hendrix, H. Hunt (1992), Keeping the Love you Find, New York, Simon and Schuster Inc.

H. Hendrix, (1999), Najina Ljubezen, Ljubljana, Orbis

H. Hendrix, (1996) Imago relationship Therapy – Clinical Training Manual, Winter Park, The Institute for Imago Relationship Therapy

Carl Rogers, (1983) Freedom To Learn For The 80's

Evelin und Klaus Brehm, (2016) Imago Professional Facilitator Training

O avtorju

Rudi Tavčar je univerzitetni diplomirani psiholog, Imago terapevt, MBA. Je direktor zavoda Mirabi, pred tem se je ukvarjal s tržnimi raziskavami. Od leta 2005 se je posvetil gradnji odnosov predvsem v organizacijah, s pari pa dela skupaj z ženo. Vodi delavnice na temo poslovnih pogajanj, reševanja konfliktov, gradnje skupin... Je ustanovitelj Pogajalske Akademije in avtor knjige Psihologija pogajanj. Deluje kot mediator in coach, aktiven pa je v Društvu mediatorjev Slovenije in Društvu za Imago terapijo Slovenije.

Upravljanje s čustvi kot ena od ključnih tehnik opolnomočenja v coachingu

Managing emotions as the key technique of empowerment in coaching

Izidor Gašperlin

Povzetek

Cilji in tudi same tehnike coachinga se pogosto preveč osredotočajo na znanje, miselne koncepte, na "trde" veščine oziroma na zavedni del našega delovanja in na zavedni del osebnega sistema vrednot, ki usmerja delovanje vodij. Namen prispevka je pokazati, zakaj se je za učinkovit coaching treba potopiti tudi v globine nezavednega, zakaj je pri tem tako zelo pomemben trening "mehkih" veščin, še posebej upravljanja s čustvi. Ob tem pa bomo opozorili na ključna pravila in omejitve, ki jih je po našem mnenju treba upoštevati.

Ključne besede: upravljanje s čustvi, stik s telesom, kontrola čustev, osebna rast, odnosi v kolektivu, trde in mehke veščine, kultura podjetja

Abstract

Goals and the coaching techniques are many times too much focused on knowledge, thinking process, on "hard" skills, so on only on conciseness part of our reacting and on conciseness part of personal value system. The purpose of this article is to show, why is important in coaching process to go deeper in our un-conciseness and why the training of soft skills, especially managing emotions, is so important. We will war also on key rules as well on limits, which we must take into account in this process.

Keywords: managing emotions, body contact, controlling emotions, personal growth, relationship in the group, hard and soft skills, organisational culture

DILEME V COACHINGU

Jasno določeni poslanstvo, cilji in vrednote podjetja ter osebne sposobnosti in znanje vodij pomembno določajo kulturo delovanja v kolektivu, lahko rečemo kar kulturo odnosov. A precej bolj kulturo odnosov določa osebni, lahko rečemo kar intimni svet vodje na vrhu hierarhične piramide. Drugače povedano – ključen je način, kako ta vodja dojema odnose in kako vstopa vanje. Sodobni psihološki modeli temeljijo na tem, da ljudje povsod nezavedno poskušamo poustvarjati odnose, ki jih poznamo iz svojih izvornih družin. Če poenostavimo – na koncu je vsak kolektiv velika "družina", v kateri sodelavci prepletejo svoje nezavedne svetove, temeljno vzdušje oziroma glavni ton pa dajejo "starši" (top manager/ka). Zato imajo po našem mnenju zelo omejene učinke pristopi v coachingu, ki to spregledujejo in ne vključijo treninga "mehkih" veščin, predvsem upravljanja s čustvi.

Če se pri vodji ne dotaknemo nezavednih vzgibov, ki ga usmerjajo v delovanje izven zavestne kontrole, bo vsemu na novo pridobljenemu znanju in veščinam navkljub še vedno na nezavednem (energijskem) nivoju poganjal kolesje odnosov na stare načine. Dilema torej ni, ali se dotakniti nezavednega intimnega sveta vodje, temveč kako se tega lotiti. V poslovnem svetu direktnije tehnike poseganja v intimni nezavedni svet posameznika niso zaželeni, na nek način niti niso etične. Umetnost dobrega coachinga je zato prav v iskanju prave mere: če se ne dotaknemo nezavednega, se moramo sprijazniti z zelo omejenimi učinki. V kolikor se prehitro ali pregloboko spustimo v globine nezavednega, pa prestopimo meje, dovoljene v poslovnem svetu.

Čustvujemo povsod, tudi na delovnem mestu. Čustva so most med zavednim in nezavednim, zato jih je bistveno težje kontrolirati kot naše misli in so glavni generator naših nezaželenih, včasih celo škodljivih odzivov. Delo s čustvi se tako ponuja kot logična rešitev dileme, kako v poslovnem svetu primerno oziroma etično vplivati na nezavedne vzgibe posameznika, ki mu povzročajo težave pri vodenju oziroma pri odnosih nasploh. S treningi boljšega upravljanja s čustvi lahko posredno in bolj mehko spreminjamo nezavedni svet posameznika, kar je po našem mnenju ključno za uspešnost coachinga.

POMEN ČUSTEV ZA ODNOS NA DELOVNEM MESTU

Izkušnje kažejo, da imajo najbolj poznani produkti s področja coachinga, motivacije in timskega dela dokaj omejene in kratkotrajne učinke. Za razne teambuildinge, motiva(k)cijske, komunikacijske delavnice... se zdi, kot da včasih iščejo bližnjice, kjer jih žal ni. Zaposleni na začetku cenijo pozornost vodstva podjetja, na takih dogodkih se sprostijo in tudi povežejo na drugačen bolj pristen način. Vendar po določenem času precej teh učinkov zbledi. Ponavljanje enakih ali podobnih dogodkov pa več ne obudi začetnih učinkov. Odnosi v podjetju se uravnotežijo približno tam, kjer so bili pred začetkom teh aktivnosti. Te izkušnje in sodobna znanstvena dognanja kažejo na potrebo po drugačnem pristopu. Bolj poglobljen pristop in napredne tehnike temeljijo na družinski psihologiji in terapiji, kar po našem mnenju zagotavlja bolj opazne in predvsem trajnejše učinke. Seveda pa ta pristop upošteva specifičnost poslovnega okolja in mu je zato v celoti prilagojen.

Na področju psihologije so se še posebej v zadnjih dveh, treh desetletjih izrazito uveljavili relacijski pogledi na posameznika in njegove odnose. Več ali manj velja za splošno sprejeto, da posameznika odločilno oblikuje in določa zgodnje odraščanje v izvorni družini. Kar pomeni, da na podoben način tudi soustvarja vse svoje odnose, torej tudi odnose na svojem delovnem mestu in v kolektivu. Če ostanemo zgolj na površju in se ne dotaknemo teh temeljnih vzorcev, močnejše in dolgoročneje spremembe niso pričakovane. Z drugimi besedami to pomeni, da se bodo odnosi v podjetju lahko spremenili samo toliko, kot se bodo spremenili posamezniki v njem. V tem se tudi skriva odgovor, zakaj so zgoraj navedeni produkti tako kratke sape. Dotikajo se namreč predvsem obnašanja in motivacije posameznika, ne pa tudi bistva njegovega mišljenja, vedenja in čustvovanja. Zato pri coachingu oziroma pri projektih, ki so usmerjeni v izboljšanje odnosov v kolektivih, priporočamo pristope, ki temeljijo na odgovorih na naslednja ključna vprašanja: Zakaj smo si različni in takšni, kot smo? Kaj nas zaznamuje in oblikuje? Kako to vpliva na naše odnose? Na kakšen način jih soustvarjamo? Kako se vse skupaj odraža v odnosih v podjetju? Kaj imajo odnosi v podjetju skupnega z ostalimi našimi odnosi, v čem se razlikujejo? Kaj je potrebno, da se odnosi v podjetju opazneje spremenijo? Kaj in kako k temu lahko prispeva posameznik? Zakaj imajo vodje tako izrazito večji vpliv na odnose in kulturo podjetja?

UPRAVLJANJE S ČUSTVI KOT TEHNIKA OPOLNOMOČENJA V COACHINGU

Dobro vodenje ne le, da se ne more izogniti odnosom v podjetju, dober vodja odnose uporablja za doseg ciljev in jih hkrati tudi odločilno ustvarja. Naj se vodja nauči še toliko najboljših tehnik in veščin, bo na koncu odločilno vlogo na dvig kvalitete vodenja imela njegova osebna rast, ki se bo še najbolj kazala v sposobnosti gibkega odzivanja na konflikte in izzive v odnosih. Na odzivanje posameznika odločilno vplivajo čustva, še posebej se to pokaže v konfliktnih oziroma težavnejših situacijah. Če želimo spremeniti svoje odzive, moramo najprej vsaj zdržati s svojimi čustvi, s čimer sploh dobimo možnost za iskanje drugačnega odziva. Šele ta temeljna sposobnost nam odpre okno priložnosti za iskanje boljših odzivov. Pri čemer beseda »boljših« pomeni odzivov, s katerimi bomo bolj učinkovito uresničevali svoje cilje in preko tega cilje podjetja. Upravljanje s čustvi je najpogosteje uporabljen izraz, ki označuje prav ti dve sposobnosti: zaznati in razumeti svoja čustva in zdržati z njimi ter se nato odzvati na način, da dosežemo želeni cilj. Kadar se na čustva odzivamo tako, da nas to bliža ciljem, je upravljanje s čustvi »dobro«. Ko pa nas odzivi vodijo stran od ciljev, je upravljanje »slabo«.

Ena od pogostejših napak v odnosih je, da upravljanje želimo nadomestiti s kontrolo čustev. Še posebej v poslovnem svetu se razumljivo poudarja pomen kontrole čustev, saj podjetja zagotovo niso prostor, kjer bi bilo primerno pretirano izkazovanje čustev. A pri tem ne smemo spregledati, da imajo kontrolirana, zatrta ali potlačena čustva še vedno močne učinke v odnosih. Še posebej v težkih oziroma konfliktnih situacijah preko projekcije oziroma projekcijske identifikacije vplivajo na vse vpletene. Tudi če jih je vodja zmožen kontrolirati, bodo nezavedna oziroma neupravljana čustva izbruhnili pri sodelavcih, ki nimajo tako visoke sposobnosti kontrole. To so ključni razlogi, zakaj bi coaching, ki se želi dotakniti čustev in odnosov, moral stremeti k boljšemu upravljanju s čustvi namesto h kontroli. Z dobrim upravljanjem namreč lahko dosežemo prav vse, kar nam uspeva s kontrolo, zraven pa se neprimerno bolje znajdemo v težkih situacijah, poleg tega pa še »pomagamo« sodelavcem, da niso soočeni z nezavednim čustvenim viharjem, ki mu niso kos.

Nivo posameznikovega upravljanja s čustvi najbolj določa vse njegove odnose. Sodelavci v skupini nujno in nezavedno prepletejo svoje čustvene svetove, kar odločilno zaznamuje njihove odnose. Zato je vsak poskus, ki se ne dotakne upravljanja s čustvi, zelo omejen tako glede globine sprememb odnosov v skupini, posledično pa tudi njihovega trajanja. Povedano drugače: rezultati intervencije v delovanje vodje/skupine/kolektiva, ki se ne ukvarja s čustvi, bodo precej hitro »izhlapeli«. Kaj kmalu bo spet vzpostavljeno ravnotežje, ki bo enako ali zelo blizu tistega pred intervencijo. Zato v tem kontekstu namenoma ne uporabljamo izraza »čustvena inteligenca«. Kljub različnim definicijam ta izraz po našem mnenju nakazuje na pretiran pomen razumske oziroma kognitivne komponente. S tem pa smo že zelo blizu iluzije, da je možno svoje čustvovanje in odnose »urediti« samo z inteligenco (pametjo, razumom). Izraz »upravljanje s čutenji« (strokovno »regulacija afektov«) ponuja precej širši pogled, saj poleg direktnega zavednega (razumskega, kognitivnega) delovanja vsebuje tudi posredno vključevanje nezavednega (čustvenega in telesnega). Širši pristop pa zahteva tudi drugačne in celovitejše tehnike, temelječe na najsodobnejših psihoterapevtskih modelih. Seveda morajo biti te tehnike primerno ublažene in izrazito prilagojene za uporabo v poslovnih okoljih.

ZAKLJUČEK

Uspešnost coachinga, merjena z intenzivnostjo in trajnostjo spremembe, je neposredno povezana s tem, v kakšni meri posameznik dobi nov, širši in bolj poglobljen pogled nase, ki je podprt s konkretno telesno in čustveno izkušnjo. Ogromna razlika je namreč med tem, kar vemo (razumemo) in med tem, kar dejansko začutimo in zmoremo. Običajno je ravno ta razlika odločilna, da v nas pride do zelene spremembe. Preko zavedanja svojega telesa, občutkov, čustev in razumskih odzivov vzpostavljamo boljši stik s sabo. Boljše zavedanje telesa, občutkov v njem in z njimi povezanih čustev nam omogoča boljše upravljanje s čustvi. Učinkovito upravljanje s čustvi pa je ključnega pomena, da se bolje znajdemo v odnosih. Na ta način pozitivne spremembe pri posamezniku nujno vodijo do pozitivnih sprememb na nivoju skupine in kolektiva. Pri tem je ključnega pomena, da te nove sposobnosti oziroma vrednote posamezniku niso vsiljene, ampak jih sprejme na podlagi lastnega doživljanja in prepričanja. Pretirano ali prehitro prilagajanje na koncu praviloma vodi v nezadovoljstvo ali celo odpor. Po drugi strani pa skupina s svojo pozitivno energijo in dinamiko lahko zelo pospešujoče deluje na napredek in rast člana skupine. Pri delu s skupino je pomembno ustvariti vzdušje zaupanja in sodelovanja, kar praviloma vodi do izrazitih sinergijskih učinkov. Zato je priporočljivo, da je pri coachingu glavna pozornost namenjena stalnemu iskanju optimalnega ravnotežja med interesom posameznika in skupine/organizacije/podjetja.

LITERATURA IN VIRI

Gašperlin, I. (2016). Čutim, torej sem!. Poštena knjiga o čustvih, odnosih in osebni rasti. Kranj, Gi svetovanje

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York, Bantam Dell

Gostečnik, C. (2009). Sistemske teorije in praksa, Ljubljana, Založba Brat Frančišek

Wall, B. (2007). Coaching for emotional intelligence, New York, Amacom

O avtorju

Izidor Gašperlin je partnerski in družinski terapevt, prej učitelj, inovator in 15 let direktor. Ob terapevtskem delu izvaja delavnice in predavanja za javnost, šole in podjetja. Osrednja tema je ozaveščanje o izjemnem pomenu čustev za odnose. Predlani je izdal uspešnico "Čutim, torej sem!"

Emocionalni coaching - energijski 3D coaching čuječnosti

Emotional coaching - energetic 3D coaching of mindfulness

Florence Maria Bratuž

Povzetek

Današnje okolje od nas zahteva mirnost in zbranost, kljub neštetim zunanjim interakcijami, ki jih imamo z okoljem. Za vodje je velik izziv vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med zaposlenimi zaradi konfliktov in konfrontacij, ki so jim v zadnjem obdobju priča.

Večina odhodov zaposlenih iz podjetji je povezana z nezadovoljstvom s komunikacijo, odnosi, slabo povezanostjo med sodelavci in pomanjkanjem čustvenih kompetenc.

Sprte osebe se ukvarjajo same s seboj in za to porabijo ogromno ustvarjalne energije, ki bi jo morale nameniti za delovanje v podjetju. V kolikor se konflikti ne razrešijo, podjetje lahko izgubi vrhunski kader.

Razreševanje konfliktnih situacij preko 3D tehnike čuječnosti je za podjetje neprecenljivo. Z odkrivanjem blokad v posameznikih se prepoznajo vzorci in omejujoča prepričanja, ki vplivajo stresno na okolico. Z ozaveščanjem le teh se lahko v zelo kratkem času spremeni zavedanje in posledično tudi vedenje pri posamezniku, kar pozitivno vpliva na proces dela in medsebojnega sodelovanja zaposlenih in nenazadnje na produktivnost in finančno uspešnostjo podjetja. Harmonični odnosi, zadovoljni zaposleni in močne ekipe v podjetju so pogoj, da podjetje uspešno deluje.

Z osveščanjem in poznavanjem tehnike čuječnosti se zaposleni zavedajo svojih čustvenih reakcij, svojih misli, občutkov in čustev. Vedno bolj postajajo zavestni in ne odreagirajo avtomatsko z negativnostmi.

Ključne besede: coaching, konflikti, odnosi, čuječnost

Abstract

Today's environment requires peace and concentration, despite countless external interactions that we have with the environment. It is a great challenge for the leaders to establish and maintain relationships among employees, because of the conflicts and confrontations they have been witnessing in the recent period.

Most of the employees leaving the company are connected with dissatisfaction with communication, relationships, poor connections between colleagues and lack of emotional competencies.

The persons involved deal with themselves and spend a lot of creative energy on it, which they should devote to working in the company. If conflicts are not resolved, the company can lose top-level personnel.

Resolving conflict situations through 3D curiosity techniques is priceless. By detecting blockages in individuals, patterns and limiting beliefs are identified that affect the environment. Raising awareness of them can change the awareness and, consequently, the behavior of the individual in a very short time, which positively influences the process of work and mutual cooperation of employees, and, last but not least, on the productivity and financial performance of the company. Harmonic relationships, satisfied employees and strong teams in the company are a prerequisite for the company to function successfully.

By raising awareness and knowing the techniques of curiosity, employees are aware of their emotional reactions, their thoughts, feelings and feelings. They are becoming more and more conscious and do not automatically react with negatives.

Keywords: coaching, conflicts, relationships, mindfulness

EMOTIONAL COACHING – ENERGIJSKI 3D COACHING ČUJEČNOSTI

Do sedaj ste se morda lotili konfliktno situacije reševati tako, da ste situacijo mirili, vendar dokler se ne reši pravi vzrok, tudi posledica slabih odnosov ne bo izginila. Vzrok za veliko težav v odnosih, ki se nam dogajajo, je čustvena občutljivost in izhaja iz nezavedne ravni ter iz slabe samopodobe. Model, ki sem ga imenovala 3D tehnika čuječnosti, je zasnovana na osnovi uspešno razrešenih konfliktov v podjetjih/organizacijah. Cilj tehnike je grajenje iskrenih in kakovostnih odnosov med zaposlenimi preko reševanja konfliktnih situacij.

Z razumevanjem čustvenih reakcij s sodelavci in strankami ter poslovnimi partnerji ob pomoči omenjene metode čuječnosti pridete do svoje integritete in boljše komunikacije. Namen čuječnosti je, da se naučite svoje čustvene reakcije prepoznavati. Vedno kadar vas spravi kaj »iz sebe«, imate priložnost, da se vrnete »k sebi«, kar pomeni, da začnete opazovati energijo v

telesu. Ko se zaveste sedanjega trenutka, je jasno, da je dogodek prav zdaj ponavljajoča se posledica čustvenih bremen iz otroštva. Sedanje čustvene reakcije so torej posledica nepovezanih čustvenih bremen iz otroštva.

To pravilo žal nima izjeme. Čustveno iztirjanje = POSLEDICA STAREGA SPOMINA!

Če vas nekaj čustveno iztiri, se spominjate nečesa, kar ste do tega trenutka nezavedno tiščali v sebi. Na ta dogodek ste energetsko navezani, zato se nanj odzovete nezavedno, ker odseva nepovezane čustvene okoliščine iz preteklosti. Pregarja vas. Zato se nanj odzovete s projekcijo – vedete se kot žrtev ali zmagovalec.

Žal ljudje zunanjšega neprijetnega položaja ne prepoznajo kakor čustvenega spomina iz preteklosti, ker se osredotočajo na zunanost položaja. Vaša pozornost je ohromljena z zunanjim dogodkom, okoliščinami ali vedenjem osebe, ki vas je iztirila, namesto, da bi prepoznali, da je čustven odziv, ki ga izkušate samo posledica.

Pravi vzrok je v vaših neprijetnih izkustvih otroka, ker:

- je bilo vaše čustveno telo večinoma zaznamovano še preden je zavedanje vstopilo v um. Zato neprijetna izkustva nimajo oblike misli, besed in pojmov, ampak imajo obliko občutkov.
- so jedrna čustvena izkustva iz preteklosti, ki vplivajo na vaše sedanje izkustvo, že po svoji opredelitvi neprijetna. Nagonsko jih skušate odriniti iz zavesti, da bi lahko »nadaljevali življenje«. Temu pravimo »tlačenje«, ki ga dosežemo s pomirjanjem ali nadzorom. Tisto, s čimer se ne znamo spopasti, spretno skrijemo sami pred seboj.

Potlačeni spomini in njihovi čustveni podpisi so tako globoko zasidrani v nezavednost, da jih po navadi začutite zgolj kot neznane občutke, ker se **pojavi kot odsevi in projekcije**.

Odsev je pojav izkustva, ki vas spominja na nekaj, **projekcija** pa je vedenje, s katerim se nezavedno odzovete na tak spomin. Če vas na primer kdo spominja na enega od staršev, gre za odsev. Ko se ob tej osebi začnete vesti, kakor bi se vedli ob materi ali očetu, govorimo o projekciji. Odsev se vedno pojavi pred projekcijo. Večinoma se odsevov in projekcij ne zavedate. V procesu prisotnosti/čuječnosti pravimo, da se nekaj »sproži«, da nas nekdo »iztiri« ali spravi »iz sebe«.

Da bi prepoznali odsev preteklih nezavednih spominov v svetu okoli sebe, si morate zapomniti dvoje:

1. Če vas kak dogodek oziroma vedenje druge osebe v čustvenem smislu spravi »iz sebe«, gre za ODSEV iz preteklosti.
2. Če se na ta dogodek odzovete telesno, umsko in čustveno, se na ODSEV nezavedno odzovete s PROJEKCIJO.

Kot emocionalni coach vas odvrnem od drame in zunanjega dogodka ter vas usmerim v čutenje energije/bolečine v telesu. V čustvih povezanih s to težavo enostavno vidite energijo. Ne bo trajalo dolgo, ko boste ugotovili, da čustva postopoma izginjajo. Zadošča, da jih opazujete, in občutki žalosti, tesnobe in strahu se bodo razblinili. Bolj, ko se bodo čustva, s katerimi obdajate problem, rahljala, bolj se bo problem odmikal in pojavila se bo razrešitev. Vi samo opazujete energijo, ki se giblje v vas. Ko jo opazujete, se oddaljite od bolečine. Dejanje sočutnega opazovanja razreši težavo. Med opazovanjem dihanje zvezno, to pomeni, da se dihanje in izdih povezuje.

S 3D coachingom zastavljam vprašanja kot so: katere lastnosti pri sodelavcu so moteče, kakšna čustva sodelavec sproži v vas in katere misli se vam vrtijo v glavi. Med pogovorom ali kasneje med samorefleksijo klient prejme uvid na koga ga sodelavec spominja. Največkrat je to član ožje družine.

Ko se klient zaveda svojih občutkov v telesu, ko jih prične opazovati in zraven skupaj z menoj začne zvezno dihati, se sprosti zablokirana negativna energija, ki povzroča zunanji stres. Z zavedanjem tega se kasneje spremeni tudi vedenje, negativna čustvena energija se preobrazi v razumevanje in tako se prekine vzorec odseva. Sistem odseva s človeka na človeka so negativne provokacije, ki povzročajo negativne odzive, kar vodi v konflikte. Ko klient ozavesti vzrok, se spremeni vedenje in ko se na »provokacije« ne odzove več negativno, se spremeni tudi odnos in prej sprte osebe pričnejo sodelovati normalno med seboj.

“Kozmična šala”

V procesu coachinga se odmaknemo od dogodka in opazujete sebe kot, da bi gledali gledališko igro. Tudi v gledališču ne vstanete, da bi se na štiri oči pogovorili z igralci in jim povedali, da so vas njihove besede in vedenje iztirili oz. spravili iz sebe. Ostanete tam, kjer ste, ker sprejmete, da se pred vami dogaja igra in da igralci čustveno vplivajo na vas, ker vam pritiskajo na rane iz ranega otroštva. Ko spoznate, kako deluje postopek uprizarjanja, se začnete smejati, kako pogosto se to zgodi. Na neki ravni je celotno življenje igra. **Gre za tako imenovano »kozmično šalo«.**

Spomin, ki se pojavi na površju, ni nekaj, kar bi lahko telesno gledali in umsko razumeli, ampak nekaj čustvenega, kar povežemo zgolj z občutenjem.

Najzgodnejši spomini so dostopni zgolj **kot čustveni podpisi**. Sposobnost, ki jo potrebujete, da bi jih prepoznali in jih zavestno povezali, zahteva, da se zaveste občutenja. Občutenje vam daje moč, da se dvignete nad trenutni zunanji položaj in umske zgodbe, ki mu jih pripisujete. Namesto tega se začnete zavedati čustvene podtalnice, zavedati se začnete svojih reakcij na dogodke, ki so se vam zgodili v rani mladosti in so vam pustili odprte rane, katere lahko s tehniko čuječnosti zacelite.

Glavni igralci te drame so družinski člani, življenjski sopotniki in sodelavci. Pomembno je pri tem vedeti, da odsevi niso resnični. A ne smete pozabiti, da projekcije resnično učinkujejo in imajo posledice. To pomeni, da je spomin, ki ga občutite, senca,

ki jo preteklost meče na sedanost. Ko se nanjo odzovete čustveno, umsko ali telesno, ji podarite dodatno moč, da učinkuje na sedanost.

Prepoznavanje glasnikov/sprožilcev

Dogodke, ki vas spravijo »iz sebe« imenujemo »glasnike«, ki vas spominjajo na pretekle izkušnje (odseve), da se lažje spomnite nepovezanih spominov iz otroštva, ki ste jih dolgo časa držali stran od zavesti.

Sprožanje nezavednih spominov z uporabo glasnikov je priložnost, da postanete celostni. Pomaga vam, da dosežete tisto, česar s telesnimi in pogovornimi terapijami ne morete.

Čuječnost torej zahteva, da ne izgubljate energije z »dobrim počutjem«, ampak, da začnete bolje čutiti. Pristno čustvo ob tem, ko vas nekaj spravi »iz sebe«, je žalost, jeza in strah. Morate jih občutiti, da lahko razvijete sposobnost občutenja in razvoja empatije.

Zavedanje namenske uporabe glasnikov vam daje moč, da izberete zavesten odziv namesto nezavednega. Imate tudi priložnost, da v odsevih, ki povzročajo projekcije in nezavedne odzive, prepoznate potlačene spomine, ki samo vam nekaj pomenijo. To spoznate, ko se približate »glasnikom« - ljudem, ki vas čustveno iztirijo – in če jih vprašate, zakaj se tako vedejo do vas. Večinoma vas zmedeno pogledajo in rečejo »Ne vem o čem govoriš.« lahko rečejo tudi »To ni bil moj namen.« Slednje se dogaja, ker se oseba ne zaveda, da odseva vaše nepovezane spomine.

Ključna razlika med zavestnim in nezavednim odzivom je:

- Nezavedni odziv je nezavedno vedenje, v katerem energijo usmerjate navzven v svet, s čimer se skušate obraniti ali napasti druge. Nezavedni odziv je dramtiziranje, s katerim želite pomiriti in nadzorovati vzrok dogodka, ki vas spravlja »iz sebe«. Tema nezavednega je krivda in maščevanje. Ko se nezavedno odzivate, »se odzovete na to, kar se dogaja«.
- Zavestni odziv je zavestna izbira za obvladovanje in ustvarjalno ponotranjenje te energije, ki se pojavi na površju z namenom, da bi jo porabili za povezovanje nezavednosti. Tema zavestnega vedenja je odgovornost. Odzovete se z »brezpogojnim občutenjem, ne da bi delali projekcijo na druge«.

ZAKLJUČEK

Vrlini sočutja in razumevanja sta ključno kar voditelji potrebujejo v organizacijah, da bi zvalili najboljše iz svojih zaposlenih. Če želijo podjetja v prihodnosti dobro poslovati, bodo morala tekmovanje nadomestiti s sodelovanjem, razumevanjem in empatijo do sodelavcev in strank. Vodje, ki zaznajo v sodelavcih strah, odpor in konflikte, bodo lahko tudi takoj ukrepali. V nasprotnem primeru se stvari samo kopičijo in kasneje lahko pride do kolapsa posameznikov ali celega kolektiva.

Ozaveščanje celega kolektiva, da je delovno okolje poleg družine najboljši poligon za osebno in duhovno rast, pripelje do veliko boljših delovnih in osebnih odnosov. Zaposleni namesto, da obtožujejo druge za svoje negativne reakcije, prepoznavajo sprožilce/glasnike in se obrnejo v sebe, da spoznajo svoje nezavedne strahove. Posledično postajajo posamezniki samozavestnejši in učinkovitejši.

LITERATURA IN VIRI

Ruby Wax (2017). Čuječnost, Kako se znebiti stresa ter poskrbeti za dobro počutje telesa in duha. Učila International, Tržič.

Michael Brown (2011). Proces prisotnosti. VBZ, Ljubljana.

O avtorici

Florence Maria Bratuž je diplomirana organizatorica in managerka kadrovskih in izobraževalnih procesov. V svoji karieri je delovala v avtomobilski dejavnosti in ima bogate izkušnje na naslednjih področjih: prodaja, vodenje prodaje v družinskem podjetju, področno vodenje poslovalnic uvoznika, upravljanje z odnosi s strankami, skrb za zadovoljstvo kupcev, prodajna trenerka in vodja poslovalnice. Sedaj deluje kot Inspirational in Emotional Coach za vzpostavitev sodelujočih odnosov v podjetju. Razrešuje konfliktna situacija, ki so priložnost za osebno in duhovno rast. Diagnosticira in transformira omejujoča prepričanja, ki zavirajo napredek posameznika in posledično uspešnost podjetja. Odlikuje jo pozitivna naravnost, je dober poslušalec in mediator različnih interesov in mnenj znotraj podjetja, je odličen motivator in ima zelo dobro razvito intuicijo. Njena posebnost je, da kot zunanja svetovalka zaradi izkušenj, ki jih je pridobila skozi svojo kariero, prepozna energijsko dinamiko znotraj podjetja. Tako deluje tudi kot krizni manager, kjer postavi novo vizijo in poslanstvo podjetja. Zaposlene spodbudi, da v sebi prebudijo notranjo motivacijo za delo, ki ga opravljajo v podjetju

Učinki resonančnega coachinga na intuitivno odločanje

Effects of resonance coaching on intuitive decision making

Iris Kline Arih

Povzetek

Zavestno delamo to, kar znamo (védenje), podzavestno pa delamo to, kar smo (zavedanje). Živeti svojo lastno resonanco pomeni biti v resonanci s seboj in drugimi ter z naravo. Znati učinkovito črpati potencial iz svoje podzavesti in pri tem uporabljati vsa orodja, ki so nam poleg intelekta še na voljo. Predvsem uporaba intuicije je bistvenega pomena za sprejemanje odločitev. Naša intuicija je most do našega višjega potenciala, do našega višjega jaza. Osebnostno in poklicno, posamezno in skupinsko. Nihče nas ni naučil kako poslušati ta občutek v trebuhu, šesti čut ali instinkt, kako mu zaupati ali kako ga uporabljati. Če je intuicija naš potencial, shranjen v zakladnici moči, znanj in izkušenj globoko v nas, potem moramo na stičišču nadarjenosti, navdušenja in negotovosti, kjer ležijo naši potenciali, znati dostopati do tega podarjenega orodja in ga znati tudi uporabljati. Resonančni coaching ponuja tehnike s katerimi se posamezniki in skupine urijo v tej dostopnosti in uporabnosti preko povezovanja s samim seboj in preko medsebojnega povezovanja ter povezovanja z naravo. V resonanci se s prihodnostjo soočamo opolnomočeni, z zavedanjem in samozavestno. Oblikujemo nove možnosti. Sprejemamo prave odločitve, osebno rastemo in družbeno odgovorno ravnamo.

Ključne besede: zavest, moč, intuicija, intelekt, odločanje, modrost, energija, samo-odkrivanje, duhovnost, podzavest, izvir, učenje

Abstract

We consciously do what we know (knowledge), and we subconsciously do what we are (awareness). Living your own resonance means to be in resonance with yourself, with others and with nature. Knowing how to efficiently draw the potential out of your subconscious mind, using all the tools that are available to us, especially intuition, is crucial for making decisions. Our Intuition is a bridge to our higher potential, to our higher self. Personally and professionally, individually and collectively. Nobody has taught us how to listen to this gut feeling, the sixth sense or instinct, how to trust it nor how to use it. If intuition is our potential, stored in the treasury of power, knowledge and experience deep inside us, then we shall know - at the juncture of talent, enthusiasm and insecurity where our potentials lie - how to access this gift tool as well as how to use it. Resonance coaching offers techniques that individuals and groups are practicing in this accessibility and usability through connecting with themselves and with each other as well as with nature. When living our own resonance, our future can be faced with empowerment, awareness and self-confidence. We are the ones creating new possibilities. We make the right decisions, we personally grow and act social responsible.

Keywords: consciousness, power, intuition, intellect, decision making, wisdom, energy, self-discovery, spirituality, subconscious mind, source, learning

ŽIVETI RESONANCO V SEBI IN Z DRUGIMI

Za razumevanje odločanja, ki poleg intelekta temelji tudi na intuiciji in za vpogled v orodja s katerimi dostopamo do intuicije, je skorajda nujno uvodoma pojasniti kaj vse sestavlja našo 'bit'. Tako se uvodoma sprašujem; kakšno je tisto notranje stanje v katerem postanejo naša moč in sposobnosti (naša svetloba) večkratnik tega kar trenutno izrabljamo, torej so na nek način naš potencialni pogojni višji jaz. Jaz, ki zna, domnevam tudi lažje in bolje odločati. Voditi. Ali zgolj biti v najširšem pomenu besede. Če dve tretjini ali več vsega kar počnemo, počnemo podzavestno, smo ljudje in naša zavest torej v veliki meri svoja lastna podzavest. Smo vse tisto neotipljivo kar nimamo pod nadzorom pa vendar v svojem dosegu. Metoda resonančnega coachinga to razmišljanje podpre na način, da vpelje pojem resonanca. Kaj je naša resonanca oziroma kaj pomeni živeti lastno resonanco? Resonanca je izraz iz fizike, ki prikazuje kako lahko lokalno ločeni predmeti skupaj nihajo. Tako kot v uspešnem orkestru različni instrumenti ustvarijo ločeno nihanje, povezano v harmonično celoto, tako predstavlja resonanca v življenju biti v harmoniji s seboj in lastnim okoljem, tako da lahko ljudje med seboj enakopravno sodelujemo.

Vsaka oseba ima svojo edinstveno vibracijo (resonanco), ki pogosto izzveni v adolescenci. Smo v stalnem procesu iskanja ravnovesja med lastnimi potrebami in potrebami drugih ljudi pri čemer je pomembno znati ohraniti sebe. Življenje lastne resonance pomeni ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, celostno zdravje skozi izražena in doživeta čustva ter talente, enakovredne, spoštljive in ljubeče odnose, lastno odgovornost skozi pristno odločanje in izražanje ter nove vloge na zasebnih in poklicnih področjih.

Pri vprašanju v kakšnem stanju potem takem moramo biti, da lažje dostopamo do kreativnosti in intuicije ter s tem mehanizma za učinkovitejše delovanje, se po zapisanem ponuja odgovor: v stanju resonance. V stanju resonance čutimo svojo moč in živimo svoje vrednote. Smo v stiku s seboj, zadovoljni, mirni. Različne osebnosti in perspektive v nas oblikujejo celoto-enost in gredo v isto smer. V resonanci ni napačnih ovirajočih prepričanj. Je dober občutek v telesu, pozornost. Energija gladko teče po telesu. To notranje stanje lahko dosežemo v vsaki aktivnosti ali opravilu.

Energijski vzorci in zavedanje

Resonančni pristop upošteva dejavnost naših čutnih dražljajev. Razmerje med podzavestnimi in zavestnimi dražljaji je 11 milijonov proti 40. Ti dražljaji ali vtisi se zapisujejo v podzavest in po potrebi v določenih situacijah ponovno aktivirajo. In takrat, ko jih ponovno zaznamo v naši zavesti in ukrepamo intuitivno, so dokazali znanstveni preizkusi, takrat imamo občutek, da nekaj preprosto vemo, se nam je utrnilo ali smo celo že doživeli ne glede na to ali si to zlahka ali težka pojasnimo. In prav v teh mnogih 11 milijonih se skriva naša prava narava, naša moč, individualne rešitve.

Z modeli in vajami kot npr. 5 vlog, mesto moči, medicinsko kolo, ritual z drevesom ter izvir, resonančni coaching spodbuja v posamezniku zavedanje. Zavedanje omenjam zato, da preko njega v nadaljevanju lažje privedem do intuicije ter do odločanja. Eno od ključnih orodij za lažje razumevanje samega sebe so energijski vzorci. Vsak otrok želi doseči energijo staršev. Rojen je v sistem kjer določena pravila igre že obstajajo. Zato skuša v danih okoliščinah pridobiti pozornost staršev in kmalu spozna kateri je najučinkovitejši vedenjski energijski vzorec. Ob tem se nauči skriti sonce znotraj sebe (resonanco) iz eksistenčnega strahu, da ne bo več ljubljen ali bo zapuščen s strani staršev, če ne bo uporabljal naučenega vedenja - vzorca. To vedenje je glavna otrokova spretnost in bo določala njegovo smer celo življenje. Tako se otrok nauči določenega vedenja zelo dobro, drugih vedenj npr. pa sploh ne. Šele, ko se pozneje rešimo blokad (obročja strahu), se odpro vrata in se lahko začne novo učenje (učenje novih spretnosti in strategij). Vsak človek naj bi poznal vedenje vseh vzorcev, da bi se najbolje razvil in imel številne nove možnosti vedenja - učenja. In možnost živeti srčno hrepenenje, svojo resonanco ali sonce v trebuhu, kot se tudi imenuje.

Logične ravni učenja

Še k ledeni gori ter logičnim ravnem. Prava moč je pod gladino v našem nezavednem. 10%, ki štrli ven, je naša zavest (um), ostalo podzavest. Ko smo pod vodo, kot radi povemo, se nam dejansko dogaja to, da smo v območju največje moči od koder bi bilo potrebno le znati črpati resurse. Zato je pomembno čim večkrat vaditi, se povezovati s svojim bistvom (podzavestjo) in dosežati zavedanje, ki odpre pot notranji modrosti in intuiciji. V prikazu ledene gore sta nad vodo okolje in vedenje, pod vodo pa sposobnosti, prepričanja, vrednote in izvir. Ledena gora so torej na glavo obrnjene logične ravni učenja, ki so piramidno zasnovane, od zgoraj navzdol so videti takole: izvir, vrednote, prepričanja, sposobnosti, vedenje in okolje (Kutschera, 2007, str. 83). Model logičnih ravni je zelo podoben teoriji U avtorja Otta Scharmerja in modelu izkustvenega učenja z intuicijo oz. rabi intuicije v poslovnih odnosih in odločitvah.

KOLEKTIVNA INTUICIJA

Naša intuicija je most do našega višjega potenciala, do našega višjega jaza, toda nihče nas ni naučil kako poslušati ta občutek v trebuhu, kako mu zaupati ali kako ga uporabljati. Težko je razložiti ta naš notranji 'in', ki v povezavi z 'tuition' v angleščini pomeni notranje učenje. Se pa razlikuje od ostalih dveh in-ov in sicer instinkta in intelekta. Instinkt je tisto potrebno za preživetje, kar nas varuje pred lakoto, nevarnostjo, intelekt pa so naše misli, ki nam omogočajo ustvarjanje strukture in organizacije. Poganja ga um in ne srce.

Najvišji vodnik vseh treh je intuicija, ki jo lahko razumemo kot naše kolektivno nezavedno, božansko ali kakor jo kdo od nas razume in imenuje. Izhaja iz naše duhovne dimenzije. In resnično modrost doseže tisti, ki uspe ustvariti most med intelektom in duhovno dimenzijo kjer se nahaja intuicija (Sol, 2014).

Intelekt (lat. intellectus – um, razum) zajema intelektualne procese, kot so občutki, opažanja, misli in drugo. Intuicija (lat. Intuitio – gledanje, zrenje) je neposredno spoznanje kompleksne celote, pred katerim ni bilo procesa logičnega mišljenja, zato jo je nemogoče razložiti in dokazati (Kezele, 2007, str. 31). Gre za vrsto procesov, ki se dogajajo na skupnem nivoju. Predstavlja osnovo, v katero se lahko umestijo kolektivno znanje, kolektivni razum, kolektivni občutki, kolektivni spomin in zakaj ne, kolektivna intuicija (Kezele, 2007, str. 185, 186). Le-ta sledi istim zakonitostim kot kolektivna zavest (z večanjem znanja posameznika se večja kolektivno znanje). Višji je nivo kolektivne intuicije, večja je verjetnost, da bodo cvetele osebne intuitivne sposobnosti. Idealen način, da se kolektivna intuicija razvije je, da usmerimo pozornost na intuicijo v lastnem življenju in jo razvijemo. In s tem hitreje razvijamo svoje sposobnosti.

Intuicija kot orodje za uspešno odločanje

Zanimiv pogled na rabo intuicije ponuja tudi obravnavanje intuicije kot orodja za uspešno prilagajanje in odločanje. Bulc in Kovačič (2013, februar, str. 51) menita, da »je intuicija naravno orodje za uspešno odločanje in vodenje. Pozornost obrača od iskanja navdihov in novih idej iz okolice navznoter. Spodbuja nas, da se poglobimo vase, se dotaknemo globljih osebnostnih ravni, preoblikujemo zavedanje in učinkovito izkoristimo svoj notranji potencial. Vse to z namenom, da bi sprejemali prave odločitve, osebno rastli in družbeno odgovorno ravnali. Zavestno delamo to, kar znamo (védenje), podzavestno pa delamo to, kar smo (zavedanje). Védenje in zavedanje se dopolnjujeta, oba sta nujna, da smo ljudje lahko dovolj celoviti«.

Posameznik je del celote. Vsaka sprememba posameznika deluje tudi na spremembo sistemov. Ker se ti zanašajo na posameznika, se bodo spremenili – morali se bodo spremeniti – tudi sistemi. Čutiti je že njihovo drobljenje (Weber, 2012, str. 162).

ZAKLJUČEK

Uspešni smo, ko imamo občutek notranje moči in ravnotežja in se soočamo s prihodnostjo samozavestni. To lahkotnost in suverenost ter zadovoljstvo dosežemo takrat, ko uspešno povezujemo intelekt in intuicijo kot podlago za optimalne odločitve. Če je intuicija naš potencial, shranjen v zakladnici moči, znanj in izkušenj globoko v nas, potem moramo vsakič, ko se znajdemo na stičišču nadarjenosti, navdušenja in negotovosti (tukaj pravzaprav ležijo naši potenciali), znati dostopati do tega vgrajenega orodja in ga uporabiti.

Resonančni coaching ponuja tehnike s katerimi se posamezniki in skupine urijo v tej dostopnosti in uporabi preko povezovanja s samimi sabo in preko medsebojnega povezovanja. Npr., ko se združijo notranje moči in vizije sorodno mislečih, oblikujejo eno

jasnost. Takrat na kolektivni ravni delujemo sinhrono, usmerjeni k istemu cilju organizacije in prispevamo vsak svoj intuitivni optimizem kar ne le lajša odločitve pač pa oblikuje nove možnosti. V resonančnem pristopu pojmuje z ustvarjanjem novih možnosti neke vrste projekcijo prihodnjih situacij; kako bi reagirali, kaj storili, če bi se znašli v neki situaciji, ki je bila še pred časom videti brezizhodna oziroma morebiti še sploh ni obstajala. Sprašujemo se kako razmišljamo in delujemo takrat, namesto tega, kar že mislimo in počnemo sedaj. Ustvarimo pozornost, saj s pozornostjo pridejo nove možnosti. Seveda ne pridejo, oblikujemo jih mi z intelektom in intuicijo. A naj si bo intelekt še tako močan, intuicija na duhovni ravni je tista, ki poskrbi, da te možnosti res pridejo. In, da se z vsem tem vedenjem in zavedanjem, ko odpremo razum in srce, hitreje in bolje odločamo o tem kako naprej.

LITERATURA IN VIRI

Kezele, A. P. (2017). Intuicija, Modrost prave Izbire. Ljubljana: Založba Chiara.

Kovačič, V., & Bulc, V., & Battelino, U. (2013, februar). Intuitivno odločanje - nepogrešljiv del celostnega odločanja. Revija HRM, letnik 11 (51) (slo).

Kutschera, G. (2007). Tanz zwischen Bewusst-sein und Unbewusst-sein. NLP Resonanz®-Arbeits-und Übungsbuch. Junfermann Verlag, Paderborn.

Sol, M. (2014). Ancient, Infinite Wisdom: Old Souls and Intuition. Pridobljeno s <https://lonerwolf.com/old-souls-intuition>

Weber, M. (2012). Človek v ravnovesju. Nova razmišljanja o zdravju – s srcem, z logiko in intuicijo. Celje: Mavrica.

O avtorici

Iris Kline Arih, Resonanz Coach, je univerzitetna diplomirana ekonomistka z večletnimi izkušnjami v tržnem komuniciranju. Je soustanoviteljica in programski vodja zavoda Učenje za življenje. V zadnjem času deluje predvsem na področju podpore posameznikom in organizacijam pri njihovi osebni in poslovni rasti z resonančnim coachingom.

VEČ ENERGIJE - VEČ TALENTOV

Projekt Organizacijska energija je **sistem za spodbujanje dobre energije** v organizacijah in meri to, za kar so organizacije tudi ustvarjene – **strast zaposlenih za doseganje vizije in poslanstva organizacije**. Organizacijska energija tako **spodbuja učinkovitost** ter krepi **ugled odgovornega delodajalca**, ki grede v korak s časom in spodbuja uporabo sodobnih HRM orodij za sproščanje in aktiviranje človeških zmogljivosti in talentov.

