

MODEL NARATIVNEGA IN NLP KOUČINGA: ORIS IN PRIMERJAVA

153

NARRATIVE AND NLP COACHING MODEL: DESCRIPTION AND COMPARISON

Vesna Selan Kure, *univ. dipl. iur.*
Intia, d. o. o., Lepi pot 4, 1000 Ljubljana
vesna@intia.si

POVZETEK

V prispevku opredelim model narativnega in NLP koučinga glede na šest kriterijev: temeljne značilnosti in predpostavke, načela in proces, cilji in naloge v procesu koučinga, kompetence, veščine, lastnosti in vloga kouča, intervencije in kriteriji uspešnosti procesa. Osredotočim se na primerjavo stičnosti in različnosti modelov, tako da podrobno opišem in primerjam modela med sabo. S prepoznavanjem stičnosti in različnosti prispevam k boljšemu razumevanju njunih lastnosti, kar daje podlago za uporabo obeh pristopov v praksi.

KLJUČNE BESEDE: *NLP koučing, narativni koučing, primerjava modelov, načela in proces, kompetence in posegi kouča.*

ABSTRACT

The present article describes narrative and NLP coaching model considering six criteria: basic characteristics and assumptions, principles and process, objectives and tasks in the coaching process, competences, skills, features and role of the coach, interventions and process success criteria. It focuses on the

comparison of similarities and differences of both models, in terms of their detailed description and comparison. By identifying their similarities and differences the understanding is deepened, which provides the basis for the implementation of the models in practice.

KEYWORDS: *NLP coaching model, narrative coaching model, comparison of coaching models, principles and coaching process, coach's competences and skills, interventions.*

UVOD

Po definiciji Mednarodne zveze koučev (International Coach Federation - ICF) je koučing interaktiven proces, ki pomaga posameznikom, podjetjem in organizacijam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo tehnik, ki vodijo do osebnega razvoja. Kouč s poslušanjem in postavljanjem vprašanj v procesu omogoči, da klient sam najde najboljše rešitve zase brez ponujanja nasvetov in dajanja receptov (Coaching, b. d).

Etimološko koučing izhaja iz angleške besede coaching. Izvor glagola ‚to coach‘ se nanaša na ‚pripeljati pomembno osebo z mesta, kjer se nahaja, tja, kamor si želi priti‘. Sprva so bili kouči podporni konzultanti in zasebni tutorji, ki so študente vodili skozi študij in učenje, torej akademski kouči. Kasneje se je dejavnost koučinga prenesla na šport in tudi širše, na področja, kjer se izboljšuje učinek izvajalcev. Zato je definicij koučinga mnogo. Van Kessel (2010) navaja, da so definicije predmet mnogih razprav: nekateri poudarjajo, da je pomen koučinga v namernih učinkih, ki jih povzročata (povečana učinkovitost s pomočjo usmerjenega učenja in uresničevanja potencialov), v načinu dela (umetnost in spretnost koučevega postavljanja raziskovalnih vprašanj) ali v z dogovorom formaliziranim odnosu med koučem in klientom, ki mu pomaga k doseganju osebnih in strokovnih ciljev in izboljševanju različnih vidikov življenja. Kot pomembno ocenjujem spoznanje, da je koučing primeren za posameznike, ki nimajo klinično pomembnih težav z duševnim zdravjem ali neobičajno visokega nivoja stresa.

Oče koučinga W. Timothy Gallwey je v svoji prvi knjigi *Notranja igra tenisa* iz leta 1974 opisal bistvo koučinga: igralce tenisa je **treniral s postavljanjem odprtih vprašanj** namesto s popraviljanjem njihovih napak, kar se je pokazalo za zelo uspešno. Sledil je predpostavki, da človek pride na svet z vsemi potenciali, ki jih je potrebno samo še razviti v primernem in spodbudnem okolju. Ni želel poučevati, ampak pomagati se učiti, zato ni dajal navodil, temveč je spodbujal k učenju z lastno izkušnjo (Pogosta vprašanja, b. d.).

Koučing je torej mlada veja pomoči ljudem, zato še ni podkrepljena s teorijami in empirično zbranimi podatki. Opredeljuje se kot eklektična mešanica konceptov in metod. Pogosto je prikazan kot industrija dobrega razpoloženja, usmerjen v prihodnost in v močne točke klienta. Rogers (2004, v Van Kessel, 2010) celo pravi, da je koučing zgolj preoblečeno svetovanje. Tudi sicer se v kratki predstavitvi naslanjam na Van Kessla (prav tam), ki pregledno predstavi pristop, ki pridobiva na popularnosti in razširjenosti.

Van Kessel (2010) se sprašuje, če koučing morda - glede na to, da se se kouči reklamirajo z laskavimi nazivi kot vsemogočni in vsestranski - odpira svet čudežev. V tekmovalnem in neprestano spreminjajočem se svetu ob soočanju s kompleksnimi življenjskimi zahtevami dejansko obstaja potreba po podpori v trajnem izkustvenem učenju, ki jo zadovoljuje koučing, ki je po britanskih raziskavah mnogo bolj učinkovit od enkratnih usposabljanj, seminarjev in delavnic (prav tam).

Značilnosti koučinga se razlikujejo glede na model. Nekaj skupnih imenovalcev je v usmeritvi na sedanosti in prihodnost (ne ukvarja se s preteklostjo), predpostavki, da klient že ima vse odgovore (ki jih ozavesti s koučevim postavljanjem vprašanj), usmerjenosti k cilju (največkrat otipljivi dosežki v zunanjem svetu in subjektivno merljivi učinki v notranjem svetu vrednot, prepričanj, samopodobe, zadovoljstva, odnosov) (Pogosta vprašanja, b. d.). Van Kessel (2010, str. 16) navaja, da je za koučing značilno, da gre za individualizirano sodelovalno aktivnost, ki je usmerjena h klientu in rezultatu, h konstruiranju rešitve in ne analiziranju problemov. Koučing je usmerjen v spodbujanje stalnega samorefleksivnega učenja, ki vodi k napredku in stabilnim spremembam.

Koučing se je uveljavil na raznolikih področjih od športa in izobraževanja do zdravja, osebnega življenja in kariere. Klasifikacije razlikujejo koučing pri razvoju organizacij in poklicnih vlog, koučing kot dejavnost poslovodnega menedžmenta, poslovni in upravni koučing. Zato je tudi vrst koučinga več. Van Kessel (2010) navaja ciljni, vsebinski in intenzivni koučing, koučing za dajanje povratnih informacij ter koučing, namenjen globljemu razvoju (kot na primer narativni koučing).

V prispevku opisujem in primerjam narativni koučing in koučing nevrolingvističnega programiranja (NLP). Van Kessel (2010, str. 31) navaja, da kljub temu, da se vrste koučinga med seboj zelo razlikujejo, jih povezujejo naslednji principi, ki so sorodni tudi **superviziji**. Klienta se vidi kot sposobnega, ki razpolaga z možnostmi in je zmožen reševati svoje probleme. Klient želi nekaj spremeniti in postati bolj učinkovit. V središču je proces: vsebino določa klient, kouč skrbi za proces, ki podpira klientovo vsebino. Delovni odnos med koučem in klientom je sodelovalen in enakopraven, kouč ne vrednoti klientovega vedenja. Van Kessel (2010) navaja, da kouč pomaga klientu pri večanju osebne učinkovitosti in razvijanju spretnosti, tako da postavlja prodorna vprašanja, daje povratne informacije in ne nasvetov. Kouč zagotavlja strukturo, vodenje, opolnomočenje in podporo, da klient zastavi dosegljive cilje, da se nauči samorefleksije in da izmenjuje povratne informacije z drugimi. Menim, da sta si **koučing in supervizija** po razvojno-edukativnem modelu v mnogočem podobna: usmerjena sta v klientov razvoj, imata edukativno, vodstveno in podporno funkcijo, oba uporabljata široko paleto metod in tehnik. Stičnosti med njima je tako več kot razlik, ki so zlasti ciljna usmerjenost koučinga k merljivemu rezultatu in praviloma individualni seting za koučing.

Kot osnova prakse koučinga se uporabljajo različni pristopi (van Kessel, 2010, str. 34): ontološki, integrativni, psihodinamski, sistemski, behavioralni, kognitivno-behavioralni, razvojni, direktivni, na rešitev orientirani, model izkustvenega učenja. Prisotne so tudi prilagoditve terapij: realitetne, multimodalne, družinske, psihoanalitične in teorije izbire.

Koučing je tesno povezan z učenjem: številni avtorji se strinjajo, da je koučing neprekinjen tok globinskega učenja, ki deluje transformacijsko. Zadnji cilj učenja v procesu koučinga je, da tisti, ki se uči

(klient), na koncu internalizira učiteljsko vlogo kouča in tako postane svoj lastni učitelj, z drugimi besedami svoj lastni kouč. V prihodnjih podobnih situacijah črpa spoznanja iz že zaključenega koučing procesa. Na ta način koučing ustvarja trajno učenje. Spodbujanje učenja in rezultatov pa je ena od štirih ključnih kompetenc koučinga, ki jih definira ICF (International Coach Federation – Mednarodna zveza koučev), kot navaja van Kessel (2010, str. 35).

NAMEN

Namen prispevka je teoretično raziskati stičnosti in različnosti med modelom narativnega in NLP koučinga, njune značilnosti, prednosti, pomanjkljivosti in omejitve. Raziščem, katere prvine modelov prispevajo k učinkovitosti procesa, nadaljujem z iskanjem stičnosti in različnosti obeh modelov na poti do doseganja klientovih ciljev.

METODA

Narativni koučing in NLP koučing najprej orišem glede na njune temeljne značilnosti in predpostavke. Modela primerjam po sledečih elementih: načela in proces koučinga, temeljne predpostavke, cilji in naloge v procesu, kompetence, veščine, lastnosti in vloga kouča, intervencije in kriterij uspešnosti. Primerjave skiciram v tabelah in raziščem stičnosti in različnosti med modeloma.

IZSLEDKI

TEMELJNE ZNAČILNOSTI IN PREDPOSTAVKE

Osrednja prvina **narativnega koučinga** so zgodbe, ki jih klient pripoveduje o sebi, o dogodkih iz življenja in o svetu. Preko zgodb se dogajajo rast, razvoj odnosov in izražanja sebe. Zato je narativni koučing holističen pristop, ki pomaga klientom, da najprej spremenijo zgodbe

o sebi, drugih in življenju ter kasneje spremenijo tudi svojo realnost. Drake (2009) navaja, da se preko pripovedovanja začnejo zavedati svojih implicitnih in eksplicitnih zgodb, prepoznajo, kako zgodbe oblikujejo njihovo identiteto in vedenje na zavedni ter nezavedni ravni. V narativnem koučingu tudi oblikujejo nove zgodbe o tem, kako želijo biti in delovati v svetu.

Pot v procesu narativnega koučinga vodi preko odnosa med koučem in klientom. Kouč vzpostavi dober stik, gradi medosebno strukturo odnosa v koučingu in strukturo naracije, v kateri se klient varno in v celoti posveti svoji zgodbi. Kouč je strokovnjak za proces, ki povezuje klienta od tam, kjer trenutno je, s tistim, kar si želi postati. Pomemben element narativnega koučinga je, razviti občutek varne navezanosti, da klient opusti potrebo po obrambnih mehanizmih. Pomembno je, da klient svojo pozornost preusmeri na zgodbe, ki ga krepijo, in tako razvije večje zavedanje, pridobi več zaupanja vase, izbira bolj zavestno in dosega boljše rezultate.

Narativni koučing po Draku (2012) v svojem temelju predpostavlja, da klienti lahko vidijo svoje življenje v okviru svojih zgodb in delujejo le tam, kjer jih zgodbe podpirajo. Kouč pomaga uvideti stare vzorce in nove možnosti glede povezovanja identitete, zgodbe in vedenja. Če želi klient razviti novo vedenje ali doseči nove rezultate, mu kouč pomaga zgraditi prenovljeno identiteto in novo zgodbo. Da lahko trajno ohrani želeno identiteto, se mora učiti in vztrajno ponavljati nova vedenja ter nove zgodbe.

Narativni pristop izvira iz humanističnih in narativnih osnov, ki so se razvile tako v svetovanju kot v diagnostiki (narativni diskurz). Vse bolj je uporabljan v različnih kontekstih, od socialnopedagoške diagnostike do fenomenološkega raziskovanja.

Drake (2012) navaja temeljne predpostavke narativnega koučinga:

1. Zgodbe so metafore življenja.

Drake (2012) navaja, da je bistvena predpostavka narativnega koučinga, da obstaja povezava med načinom, kako klient vidi sebe, in načinom, kako govori o svojem vsakodnevem življenju, ter vedenjem. Zgodbe so odlične metafore za odkrivanje povezav, saj na površino prinesejo material, ki je vir za spreminjanje vedenja.

2. Razumevanje umeščenosti razširi možnosti.
 Pozicioniranje klienta v notranjih konstruktih resničnosti in v zunanjih interakcijah je ključno za razumevanje njegovega sveta. Klienti neprestano pojasnjujejo in prepričujejo o svoji identiteti s pozicioniranjem. Kouč z razumevanjem in interpretiranjem pozicioniranja pomaga klientu, da poveča število možnosti, ki so mu na voljo.
3. Konflikti v zgodbi vodijo k spremembam.
 Tretja predpostavka (prav tam) se nanaša na konflikte v klientovi zgodbi. Klient iz konflikta v svoji zgodbi črpa moč za spremembo, saj je konflikt os, na kateri se zgodba obrne in razreši. Namen ni le razrešitev konflikta, ampak povečanje klientove sposobnosti, da se sooči z močnejšimi interpersonalnimi in transpersonalnimi silami ter jih preseže na višji ravni. Cilj narativnega koučinga je torej, da se klient premakne v jedro konflikta, ugotovi, kaj resnično želi, se sooči s sabo in doseže svoje cilje s spremenjenim vedenjem.
4. Kontekst določa identiteto.
 Narativni koučing ne analizira preteklosti in ne načrtuje prihodnosti, temveč je osredotočen na dinamiko v sedanosti, ko klient pripoveduje svojo zgodbo. Drake (prav tam) poudarja, da kouč ostaja pri tem, kar je, in se ne dotika tistega, kar bi lahko bilo. Preden lahko zgodbe, identitete in vedenje spremenimo, jih moramo ponovno doživeti in spoštovati. Kouč zato povabi klienta, da v celoti afirmira dejansko stanje, kar je prvi korak na poti k spremembi. Zgodbe so pri tem pomemben vir, ker osvetlijo celotno situacijo, povezavo med dimenzijami identitete, zgodbe in vedenja.
5. Rast se zgodi v mejnih točkah.
 Klient s strategijo sestavljanja zgodbe osmisli izkušnje, opredeli identiteto in vrednote. Strategije delujejo predvsem na nezavedni in somatski ravni, zato je ključno, da jih klient v procesu koučinga ozavesti. Kouč je pozoren na neskladja v zgodbi, saj takrat klientova strategija ne deluje, in tam je priložnost za rast. Cilj pripovedovanja zgodb je zmanjšati napetost, ki je nastala zaradi razlike med tem, kar se je zgodilo, in med klientovimi

pričakovanji, ter na ta način integrirati klientov svet. Pogosto je rezultat učinkovitega narativnega koučinga v tem, da klient na novo opredeli, kaj je zanj normalno in sprejemljivo.

6. Pogovor ima moč.

Zgodbe razkrijejo vrednote, nezavedne sheme in koncepte, po katerih klient deluje. Da bi usvojil nove koncepte in dosegel nove rezultate, mora usvojiti novo identiteto in zgodbo, iz katere želeno vedenje izvira po naravni poti. Da bi zadržal novo identiteto, mora redno ponavljati nova vedenja in zgodbe, ki podpirajo nova vedenja. Ko klient uvidi omejitve v svojih zgodbah, se lahko od zgodbe distancira, jo vidi jasneje in na površino pridejo druge plasti osebnosti. Narativni koučing omogoči klientu, da preokviri in zavzame drugačno pozicijo glede na razpoložljive zgodbe, in na ta način kreira več potencialnih zgodb.

7. Zgodbo povemo znova, da postane temelj za spremembo.

Klient lahko svojo zgodbo pove na novo in v tem procesu na novo poveže identiteto, zgodbo in vedenje z namenom, da bo drugačen in da se bo vedel in ravnal drugače. Ko se klientovo zavedanje o svojih trenutno obstoječih naracijskih vzorcih, o njihovih vzrokih in posledicah poveča, se odprejo možnosti za nove zgodbe. Da bi se zgodil tak preskok, mora klient najprej razrahljati fiksiranost svoje zgodbe na preteklost ali prihodnost, da naredi prostor za nove zgodbe o sebi in o drugih. Kouč v ta namen uporabi eksperimentalne in ustvarjalne intervencije, da pomaga klientom razbiti okostenele vezi, ki ga vežejo na vedno iste zgodbe. S tem razkrije upanja in strahove ter tudi svoje tipične naracijske vloge in stile. Kouč na primer postavi vprašanje: „Kaj želite doseči z zgodbo, ki jo trenutno pripovedujete? Kaj bi morali dobiti, da bi zaključili svojo zgodbo? Za katero vrednoto gre?“ Odgovor se skriva tam, kjer se mora klient soočiti s svojimi največjimi strahovi in izzivi, odgovoriti na najbolj bistveno vprašanje, narediti najtežjo odločitev. Ko klient zgodbo pove znova na nov način, s tem postavi temelj za spremembo v svojem življenju.

Osnove **NLP koučingu** sta zakoličila lingvist John Grinder in nevroznanstvenik Richard Bandler, ki sta se zgledovala po znanih terapevtih: geštalt terapija in Fritz Perls, Virginia Satir s

področja družinske terapije in Milton Erickson, hipnoterapevt. NLP koučing se zato bolj nagiba v smer vedenjsko-kognitivnega terapevtskega pristopa.

Ključne značilnosti NLP koučinga opišeta McDermott in Jago (2001), ki navajata, da NLP ustvarja sodelujoč odnos. Ta je temelj za klientove dosežke in povečano učinkovitost, kar je po NLP najpomembnejša prvina koučinga. Že od samega začetka so NLP praktiki usmerjeni v to, kar deluje, kar klientom prinaša rezultate tako navzven v obliki merljivih dosežkov kot navznoter v miselnem in čustvenem svetu.

NLP se ukvarja s temami, kot so izboljšanje samospoštovanja, grajenje dobrih odnosov, večanje možganske moči, krepitev zdravja, ustvarjanje bogastva, občutek izpolnjenosti ob delu, krepitev duhovne budnosti in prisotnosti. Mc Dermott in Jago (2001) navajata, da se NLP koučing osredotoča na rezultat in med procesom kouč periodično zastavlja vprašanje „Kaj resnično želite?“ Proces in način dela kouča je v celoti prilagojen potrebam klienta, saj gre za individualni pristop. Kouč širi polje možnosti izbire, tako da klient začuti, da je on tisti, ki ima v rokah niti svojega življenja. Eksperimentiranje s tehnikami razvija klientovo samozavest in občutek neodvisnosti pri upravljanju z notranjimi stanji.

Temeljne predpostavke NLP koučinga orišeta Schwarz in Schweppe (2005), ki jih povzameta v obliki desetih pravil:

1. Ljudje se ravnamo po individualnem mentalnem zemljevidu.
2. Najboljši zemljevid je tisti, na katerem je vrisanih kar največ poti.
3. Vsako vedenje in delovanje temelji na pozitivnem izhodišču.
4. Vsaka izkušnja ima svojo strukturo.
5. Za vsak problem je rešitev.
6. Vsak človek razpolaga z vso močjo, ki jo potrebuje.
7. Telo in duševnost sta dela enotnega sistema.
8. Komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom.
9. Neuspeh ni nič drugega kot povratno sporočilo.
10. Če nekaj ne deluje, poskusi kaj drugega.

Schwarz in Schweppe (prav tam) poudarita, da je ena izmed bistvenih predpostavk NLP, da ima klient na razpolago vse vire, ki jih potrebuje

za doseganje svojih ciljev. S tehniko modeliranja in drugimi tehnikami NLP klient aktivira in uporabi svoje potenciale, čeprav se jih sprva sploh ne zaveda. S tem je povezana tudi predpostavka, da se lahko vsakdo, ki se zares odloči za spremembo v svojem življenju, vključi v NLP koučing proces. NLP predpostavlja, da so spremembe v življenju postopne in da so realistični cilji dosegljivi postopoma, korak za korakom. Klient lahko doseže več kot kdajkoli prej v življenju, če ga kouč previdno vodi od prvega do drugega koraka.

Schwarz in Schweppe (prav tam) razširita temeljne predpostavke in navajata, da NLP nudi način razumevanja mišljenja in vedenja sebe in drugih ter daje tehnike, orodja za spremembe v smer doseganja višje kakovosti in učinkovitosti. Klientu pomaga, da prepozna in preseže samoomejujoča prepričanja.

Izhajajoč iz temeljnih predpostavk opažam, da se NLP koučing ukvarja s strukturo in spreminjanjem vzorcev vedenja in delovanja. Do klienta in do njegove življenjske situacije je neobsojajoč, nudi opolnomočenje. Neuspeh vidi kot povratno informacijo, kot vir dragocenih spoznanj, kako nekaj ne deluje, in kot spodbudo za spremembo prepričanja, strategije ali navade.

Zanimivo se mi zdi, da se NLP izogiba pohvali, kajti tudi pohvala lahko omeji rast in razvoj polnega potenciala. Pripravljenost za preizkušanje novih možnosti je ključni dejavnik uspeha, ker vodi k odkrivanju novih načinov vedenja in k novim rešitvam, vendar lahko poizkušanje pomeni tudi kratkoročni neuspeh. Med NLP kouči velja ugotovitev, da ima oseba z najbolj fleksibilnim vedenjem največji vpliv na svoje življenje.

STIČNOSTI IN RAZLIKE MODELOV GLEDE NA KRITERIJ TEMELJNE ZNAČILNOSTI IN PREDPOSTAVKE

Analiza stičnosti in razlik modelov narativnega koučinga mi pokaže, da se modela v temelju razlikujeta glede na svoje značilnosti in predpostavke. Narativni koučing (Drake, 2012) ponuja filozofska izhodišča, ki dajejo podlago za delo kouča. Široko zajema več opcij narativnega delovanja. NLP koučing (Schwarz in Schweppe, 2005) pa med temeljnimi predpostavkami konkretno in ozko usmerja kouča v operativno

delovanje. Nabor pravil je zaprtega tipa, ki me spominjajo na usmeritve pozitivne psihologije. Za razliko od narativnega koučinga NLP koučing ne usmerja pozornosti na zgodbo, ampak išče strukturo specifičnega vzorca, ki klienta sili v določen način vedenja.

Temeljne predpostavke obeh modelov v nadaljevanju strnjeno povzamem in s tem opišem zgoraj navedene zaključke. **Narativni koučing** (Drake, 2012) predpostavlja, da so zgodbe metafore življenja, zato klient spremeni zgodbo, da bi spremenil življenje. V zgodbi se klient pozicionira in ko to v procesu koučinga ozavešči in razume, si razširi možnosti izbiranja. Konflikti v zgodbi vodijo k spremembam, ker konflikt predstavlja os, na kateri se zgodba razreši. Najprej pa seveda klient ugotovi, kaj si resnično želi, se sooči s sabo, ponovno doživi, spoštuje in doseže svoje cilje s spremenjenim vedenjem. Kouč zato povabi klienta, da v celoti afirmira dejansko stanje, kar je prvi korak na poti k spremembi. Rast se zgodi v mejnih točkah, napetost zaradi razlike med tem, kar se je zgodilo, in med klientovimi pričakovanji se uporabi za integriranje klientovega sveta. Pogovor ima moč, ker zgodbe razkrijejo vrednote, nezavedne sheme in koncepte, po katerih klient deluje. Da bi usvojil nove koncepte in dosegel nove rezultate, mora klient usvojiti novo identiteto in zgodbo, iz katere želeno vedenje izvira po naravni poti. Da bi zadržal novo identiteto, mora redno ponavljati nova vedenja in zgodbe, ki podpirajo nova vedenja. Poleg tega mora klient najprej razrahljati fiksiranost svoje zgodbe na preteklost ali prihodnost, da naredi prostor za nove zgodbe o sebi in o drugih. Kouč v ta namen uporabi eksperimentalne in ustvarjalne intervencije, da pomaga klientom razbiti okostenele vezi, ki ga vežejo na vedno iste zgodbe. Ko klient zgodbo pove znova na nov način, s tem postavi temelj za spremembo v svojem življenju.

Model NLP koučinga (Schwarz in Schweppe, 2005) predpostavlja, da se ljudje ravnamo po individualnem mentalnem zemljevidu, na katerega je vrisanih kar največ poti. Vsako vedenje in delovanje temelji na pozitivnem izhodišču in vsaka izkušnja ima svojo strukturo. NLP kouči so mnenja, da za vsak problem obstaja rešitev in da vsak človek razpolaga z vso potrebno močjo in viri za doseganje svojih ciljev, saj sta telo in duševnost dela enotnega sistema, ki ga je potrebno le postopno aktivirati in uporabiti speče potenciale.

TABELA 1: Stičnosti in razlike modelov narativnega in NLP koučinga glede na kriterij temeljne značilnosti in predpostavke

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
temeljne predpostavke	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zgodbe so metafore življenja. 2. Razumevanje pozicioniranja razširi možnosti. 3. Konflikti v zgodbi vodijo k spremembi. 4. Kontekst določa identiteto. 5. Rast se zgodi v mejnih točkah. 6. Pogovor ima moč. 7. Zgodbo povemo znova, da postane temelj za spremembo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ljudje se ravnamo po individualnem mentalnem zemljevidu. 2. Najboljši zemljevid je tisti, na katerega je vrisanih kar največ poti. 3. Vsako vedenje in delovanje temelji na pozitivnem izhodišču. 4. Vsaka izkušnja ima svojo strukturo. 5. Za vsak problem je rešitev. 6. Vsak človek razpolaga z vso potrebno močjo. 7. Telo in duševnost sta dela enotnega sistema. 8. Komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom. 9. Neuspeh je le povratno sporočilo. 10. Če nekaj ne deluje, poskusi kaj drugega.
stičnost modelov: vloga kouča	Kouč je strokovnjak za proces, zato nudi varno okolje in opolnomočenje, da klient oblikuje novo zgodbo, ki ga podpira v novem vedenju ter povezuje klienta od tam, kjer trenutno je, s tistim, kar si želi postati.	Kouč je strokovnjak za proces definiranja aktivnosti, ki vodijo klienta do doseganja njegovih ciljev.
stičnost modelov: odnos med klientom in koučem	V odnosu klient razvije občutek varne navezanosti, zato opusti potrebo po obrambnih mehanizimih in svojo pozornost preusmeri na zgodbe, ki ga krepijo. Tako izbira bolj zavestno in dosega boljše rezultate.	Sodelujoč odnos med klientom in koučem je temelj za učinkovitost procesa.
razlika med modeloma: značilnosti predpostavk	Predpostavke so izhodišča, ki dajejo podlago za delo kouča. Široko zajema več opcij narativnega delovanja.	Predpostavke konkretno in ozko usmerjajo kouča v operativno delovanje. Zaprt nabor pravil.

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
razlika med modeloma: lastnosti pristopov	Holistični pristop, ki pomaga klientom, da najprej spremenijo zgodbe o sebi, drugih in življenju ter kasneje spremenijo tudi svojo realnost.	Direktiven pristop, ki ponuja širok spekter intervencij, ki reprogramirajo klientov način odzivanja in doživljanja, z namenom povečanja učinkovitosti njegovega delovanja, ki se meri v obliki doseganja ciljev.
razlika med modeloma: usmerjanje pozornosti kouča	Pozornost usmerja na strukturo zgodbe.	Pozornost usmerja na vzorec vedenja.
razlika med modeloma: temeljne značilnosti procesa	Preko zgodb o sebi, o dogodkih iz življenja in o svetu se dogaja rast, razvoj odnosov in izražanja sebe. Klient prepozna, kako zgodbe oblikujejo identiteto in vedenje na zavedni in nezavedni ravni, ter oblikuje nove zgodbe o tem, kako želi biti in delovati v svetu.	Najpomembnejša prvina procesa je povečana klientova učinkovitost in njegovi rezultati v obliki merljivih dosežkov in sprememb v miselnem in čustvenem svetu.
Razlika med modeloma: razumevanje klientovih virov in potencialov	Klient svojo pozornost preusmeri na zgodbe, ki ga krepijo, in tako razvije večje zavedanje, pridobi več zaupanja vase, izbira bolj zavestno in dosega boljše rezultate. Kouč mu pomaga zgraditi prenovljeno identiteto in novo zgodbo, ki jo ponavlja, da bi trajno ohranil želeno identiteto.	Klient ima na razpolago vse vire, ki jih potrebuje za doseganje svojih ciljev. S tehniko modeliranja in drugimi NLP tehnikami klient aktivira in uporabi svoje potenciale, čeprav se jih sprva ne zaveda.

NLP temelji na komunikaciji, učinkovitosti in doseganju realističnih ciljev, zato predpostavlja, da komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom. Neuspeh NLP kouči prepoznajo kot povratno sporočilo o tem, kar ne deluje, zato dajo smernice za delovanje v prihodnje.

Vzporednico med narativnim in NLP koučem opazim tudi v tem, da noben od njiju ni strokovnjak na področju, na katerem klient deluje, ampak je strokovnjak za proces definiranja aktivnosti, ki vodijo klienta do doseganja ciljev (prav tam), oziroma povezuje klienta od tam, kjer trenutno je, s tistim, kar si želi postati (Drake, 2009). Narativni kouč (Drake, 2012) nudi varno okolje in opolnomočenje, da klient oblikuje novo zgodbo, ki ga podpira v novem vedenju; narativni kouč pa je v procesu neobsojajoč in prav tako podpirajoč do klienta. Obema modeloma je skupno, da je odnos med klientom in koučem tisti, ki daje podlago za učinke koučinga najprej v klientovem notranjem svetu in zatem še v zunanjem. V narativnem modelu je celo izpostavljeno (Drake, 2011), da je ključno razviti občutek varne navezanosti, da klient opusti potrebo po obrambnih mehanizmih in svojo pozornost preusmeri na zgodbe, ki ga krepijo, saj tako izbira bolj zavestno in dosega boljše rezultate.

Oba modela se ukvarjata s spreminjanjem vzorcev vedenja in delovanja, vendar vsak na svoj način. Razlika v načinih med modeloma je v njunem pristopu: narativni koučing (Drake, 2009) je holističen pristop, ki pomaga klientom, da najprej spremenijo zgodbe o sebi, drugih in življenju ter kasneje spremenijo tudi svojo realnost. NLP model pa ponuja širok spekter direktivnih intervencij, ki reprogramirajo klientov način odzivanja in doživljanja, z namenom povečanja učinkovitosti njegovega delovanja, ki se meri v obliki doseganja ciljev (McDermott in Jago, 2001).

NAČELA IN PROCES IZVEDBE

Proces koučinga poteka po korakih (van Kessel, 2010): postavljanje ciljev, načrtno delovanje k uresničevanju ciljev, širjenje realnosti k viziji prihodnosti, vzdrževanje doseženega, strukturiranje podpore, konstruktivna ocena in povratne informacije.

Čeč (2007) proces koučinga razdeli na štiri faze:

1. vzpostavlanje partnerstva med koučem in klientom,
2. akcijsko načrtovanje,
3. cikel koučinga,

4. vrednotenje in naknadno srečevanje.

Čas, ki je potreben za izvedbo faz, je odvisen od klienta, od kompleksnosti zadeve in od lastnosti, spretnosti in znanja kouča.

Starr (2003) navaja, da je koučeva zaveza vztrajne podpore klientovega razvoja osrednjega pomena za proces koučinga. Odnos naj temelji na zaupanju, odprtosti in usklajevanju razumevanja resnic ter enakovrednosti kouča in klienta. V središču procesa so klientove misli in izkušnje, saj je on sam sposoben generirati najboljše učinke, za katere je sam odgovoren. Strukturo procesa razčleni na štiri faze: vzpostavljanje konteksta in settinga za koučing, kreiranje razumevanja in skupne usmeritve, pregled in potrjevanje naučenega, zaključevanje.

Drake (2012) navaja šest načel **narativnega koučinga**:

1. **Načelo nedirektivnosti:** nedirektiven pristop h klientu - osredotoča se na zadeve, pomembne v sedanjem trenutku procesa, in vsebine, ki so pot k rezultatu.
2. **Načelo varnosti:** zagotavljanje varnega prostora v medosebnem in naracijskem odnosu med koučem in klientom.
3. **Načelo pravočasnosti:** vse, kar je potrebno za proces, je na razpolago v sedanjem trenutku; klient začne z vprašanjem, na katerega je pripravljen; kritične teme se razgrnejo ob pravem času.
4. **Načelo nevtralnosti:** prisotnost kouča brez presojanja kot temelj za učenje in rast, kar klientu da zgled, da se enako vede do sebe, da svoje zgodbe ne obsoja.
5. **Načelo postopnosti in izkustvenosti:** poudarek je na generiranju izkušenj in ne na hitenju k interpretaciji, pomenu in akciji; kouč se osredotoči na eno stvar naenkrat, deluje na ravni identitete in dinamike ter ne simptomov.
6. **Načelo vsestranskosti in večplastnosti:** kalejdoskopski pogled kouča na klientovo situacijo in zgodbe.

McDermott in Jago (2001) navajata načela, ki izhajajo iz prakse **NLP koučev**:

1. **Načelo odgovornosti:** klient je odgovoren za rezultat, kouč je odgovoren za proces.

2. **Načelo nevtralnosti:** kouč vodi proces s pozicije nevtralnega opazovalca; ne sodi, ne vrednoti in ne obsoja.
3. **Načelo zaupanja:** odnos med koučem in klientom temelji na zaupanju, čemur služi tudi komuniciranje brez uporabe strokovne terminologije.
4. **Načelo virov:** v procesu kouč pomaga klientu, da aktivira svoje speče potencialne.
5. **Načelo razlikovanja med osebo in njenim vedenjem:** kouč spoštuje osebnost klienta, tudi če se ne strinja z njenim vedenjem.
6. **Načelo povratnega sporočila:** morebitni neuspehi v procesu niso obremenilni, temveč so le povratno sporočilo kouču in klientu za regulacijo notranjih stanj in delovanja v prihodnje.

STIČNOSTI IN RAZLIKE MODELOV GLEDE NAČEL PROCESA

Ob orisu načel obeh modelov vidim, da med njima obstaja nekaj podobnosti in razlik. Edino načelo, ki je obema modeloma koučinga skupno, je načelo nevtralnosti kouča, kar narativni koučing (Drake, 2012) interpretira kot temelj za učenje in rast, NLP koučing pa kouča zavezuje, da vodi proces s pozicije nevtralnega opazovalca: ne sodi, ne vrednoti in ne obsoja (Schwarz in Schweppe, 2005). Načelo zaupanja NLP se po mojem mnenju povezuje z načelom varnosti pri narativnem koučingu. Menim, da je zaupanje predpogoj za varnost, ki jo klient čuti v odnosu; če zaupa, tudi razvije občutek varnosti. Velja tudi obratno: ko se čuti varnega, lahko še bolj zaupa.

Po načelu virov NLP kouč pomaga klientu, da aktivira svoje speče potencialne, kar vidim povezano z narativnim načelom pravočasnosti, po katerem je vse, kar je potrebno za proces, na razpolago v sedanjem trenutku, tudi kritične teme se razgrnejo ob pravem času, kar pomeni, da klient aktivira speče potencialne, ko je zanj pravi čas.

Največjo razliko opazim pri narativnem načelu nedirektivnosti in načelu postopnosti ter izkustvenosti. Narativni koučing se namreč opira na nedirektiven pristop h klientu, deluje na ravni identitete in dinamike ter ne simptomov, zato postopoma generira izkušnje. NLP koučing pa je osnoval cel spekter orodij za direktivno delo s klientom,

ki jih kouč selektivno uporablja kot intervencije z namenom čim bolj učinkovitega doseganja ciljev.

Načelo razlikovanja NLP med osebo in njenim vedenjem prepoznam v povezavi z načelom zaupanja NLP, saj je koučevo spoštovanje osebnosti klienta, tudi če se ne strinja z njegovim vedenjem, pomembno za vzpostavitev zaupanja. Med narativnimi načeli ne prepoznam podobnega načela, morda mu je najbližje načelo vsestranskosti in večplastnosti, ki usmerja kouča k prepoznavanju razlik med osebo in njenim vedenjem.

Za načelo odgovornosti v NLP, po katerem je klient odgovoren za rezultat, kouč pa za proces, mislim, da velja tudi za narativni koučing, čeprav ni eksplicitno navedeno med načeli, saj je to načelo skupni imenovalec različnih modelov koučinga.

Posebni načeli, med katerima ne najdem povezav, sta načelo povratnega sporočila NLP, po katerem so neuspehi povratno sporočilo za regulacijo notranjih stanj in delovanja, ter načelo narativnega koučinga, ki uvaja vsestranskost in večplastnost kot kalejdoskopski pogled kouča na klientove zgodbe.

TABELA 2: Primerjava stičnosti in razlik modelov narativnega in NLP koučinga glede na kriterij načela procesa

stičnosti in različnosti	narativni model	model NLP
isto načelo	načelo nevtralnosti kouča	načelo nevtralnosti kouča
povezani načeli	načelo varnosti	načelo zaupanja
povezani načeli	načelo pravočasnosti	načelo virov
razlike med načeli	načelo nedirektivnosti	načelo razlikovanja med osebo in njenim vedenjem
posebni načeli	načelo postopnosti in izkustvenosti	načelo odgovornosti
načeli kot posebnost	načelo vsestranskosti in večplastnosti	načelo povratnega sporočila

PRIMERJAVA CILJEV IN NALOG V PROCESU

Drake (2011) navaja, da je ključni cilj v **narativnem koučingu** prepoznavanje elementov v klientovih zgodbah, ki so primerni za redefiniranje ali alternativno interpretacijo. Tako se oblikuje nova definicija problema. Koučeva naloga je poslušanje, ki temelji na zavezi k čuječnosti, pozornosti in prisotnosti. Kouč povabi klienta, da vidi svoje zgodbe z različnih perspektiv, da prepozna zgradbe zgodb, da opredeli svoje omejitve in da odkrije nove možnosti.

Pri tem se sprašuje: „Kaj želi klient doseči s pripovedovanjem svoje zgodbe? Kako trenutne naracijske strategije delujejo zanj?“ Klient kreira nove možnosti, kouč ga pri tem podpira in predstavi nov pogled na to, kdo klient je in kdo hoče biti v svetu. Osredotoči se na podobnosti med obstoječo in želeno zgodbo, tako da vzpostavi stik in v klientu prebudi moč za spremembo.

Schwarz in Schweppe (2005) navajata, da je poglobljena naloga v **NLP koučingu** v procesu vzbuditi razumevanje vzorcev uspeha in neuspeha ter prepoznati način, kako vključiti učinkovite strategije v klientov nabor možnosti odzivanja. Ključna vprašanja so: kako se odzivati na neuspeh, kakšen odnos zavzeti do uspeha, kako krepiti spretnosti komuniciranja, medosebne in mentalne spretnosti, kako okrevati po čustvenih travmah. Kouč je pozoren na to, kako se klient pogovarja sem s sabo in kakšne so prvine notranjega dialoga. Schwarz in Schweppe (prav tam) izpostavita, da je naloga klienta modeliranje sebe: vzorce vedenja iz življenjskih področij, kjer je uspešen, prenese na področja, kjer ni uspešen. Na ta način izboljša svoje delovanje in poveže dele sebe v celoto.

STIČNOSTI IN RAZLIKE V CILJIH IN NALOGAH V PROCESU

Ob analizi modelov narativnega in NLP koučinga glede na kriterij ‚cilji in naloge‘ ugotavljam, da obstajajo med modeloma same razlike. Naloga v procesu narativnega koučinga (Drake, 2011) je preko prepoznavanja elementov za redefiniranje in alternativno interpretacijo oblikovanje novih definicij problema. NLP pa vidi svojo nalogo v prepoznavanju vzorcev uspeha in neuspeha na področjih komuniciranja,

medosebnih spretnosti in notranjega dialoga (Schwarz in Schweppe, 2005).

Naloga narativnega kouča je, da z vzpostavljanjem stika, aktivnim poslušanjem, postavljanjem vprašanj in dajanjem podpore spodbuja klienta (Drake, 2011), medtem ko je naloga kouča NLP, da je pozoren na to, kako se klient pogovarja sem s sabo in kakšne so prvine notranjega dialoga (Schwarz in Schweppe, 2005). To pomeni, da med procesoma obstajajo razlike glede na koučevo nalogo.

Razliko opazam tudi pri nalogah klienta: klient v narativnem procesu na svojo situacijo pogleda z druge perspektive, v sebi prebudi moč za spremembo in prepozna nove možnosti (Drake, 2011). V procesu NLP pa je klientova naloga, da razvije nove učinkovite strategije za odzivanje na neuspeh in za soočanje s čustvenimi travmami, da bi integriral vse dele sebe in preko modeliranja sebe prenesel svoj uspeh na področja, kjer še ni uspešen (Schwarz, 2005).

TABELA 3: Stičnosti in razlike modelov narativnega in NLP koučinga glede na kriterij „cilji in naloge“

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
razlika med modeloma: naloga v procesu	Preko prepoznavanja elementov za redefiniranje in alternativno interpretacijo oblikovati nove definicije problema.	Prepoznati vzorce uspeha in neuspeha na področjih komuniciranja, medosebnih spretnosti in notranjega dialoga.
razlika med modeloma: naloga kouča	Kouč z vzpostavljanjem stika, aktivnim poslušanjem, postavljanjem vprašanj, dajanjem podpore spodbuja klienta.	Kouč je pozoren na to, kako se klient pogovarja sem s sabo in kakšne so prvine notranjega dialoga.
razlika med modeloma: klientov cilj v procesu	Klient na svojo situacijo pogleda z druge perspektive, v sebi prebudi moč za spremembo in prepozna nove možnosti.	Klient razvije nove učinkovite strategije za odzivanje na neuspeh in za soočanje s čustvenimi travmami, da bi integriral vse dele sebe in preko modeliranja sebe prenese svoj uspeh na področja, kjer še ni uspešen.
razlika med modeloma: odnos do omejitev	Model spodbuja klienta, da prepozna svoje omejitve, jih sprejme in načrtuje svojo prihodnost v skladu z realnimi možnostmi.	Model omejitev ne priznava, saj navaja, da ima klient na razpolago vse vire za doseganje svojih realističnih ciljev.

Še zadnjo razliko med modeloma opazim v odnosu do omejitev: narativni koučing spodbuja klienta, da prepozna svoje omejitve, jih sprejme in načrtuje svojo prihodnost v skladu z realnimi možnostmi (Drake, 2011). NLP koučing pa omejitev ne priznava, saj med temeljnimi predpostavkami navaja, da ima klient na razpolago vse vire za doseganje svojih realističnih ciljev (Schwarz in Scheweppe, 2005).

KOMPETENCE, VEŠČINE, LASTNOSTI IN VLOGA KOUČA

Kompetence kouča so za uspeh koučinga ključnega pomena. Van Kessel (2010) povzema, da je kouč strokovnjak za uporabo metodologije in tisti, ki razume klientove dileme in kontekst. Strokovna znanja uporablja v koučing odnosu in s tem klientu pomaga doseči njegove cilje v konkretnem procesu, kjer dosega ravnotežje med procesom spodbude in podpore samo-usmerjajočega učenja z vsebino ali dajanjem informacij. Slednje se uvršča med najpomembnejše kompetence izkušenega kouča. Poleg tega ima kouč mnogo veščin in lastnosti: dostopnost, toplino, sprejemanje, strpnost, veščine dobrega sporočanja in poslušanja, sposobnost izražanja empatije, kreativnost, prilagodljivost pri kreiranju idej, zavzetost k napredovanju in doseganju rezultatov, odprtost do klientovih reakcij, bistroumnost, poznavanje sebe, razumevanje lastnih močnih in šibkih točk, omejitev in priložnosti. Še posebej zanimiva se mi zdi lastnost ne-prevzemanja odgovornosti za področja izven lastne strokovnosti.

Čeč (2006) navaja, da govorica telesa sodi med osnovne veščine kouča, ki služijo dajanju videza sproščenosti in vključenosti v odnos. Med specifične veščine pa uvršča aktivno poslušanje, sposobnost spraševanja, zaznavanja, gradnjo zaupanja, objektivnost in motiviranje. Drugje Čeč (2007) navaja, da so za kouča pomembna pravilna in navdihujoča uporaba besed, pozorno poslušanje, ohranjanje razsodnosti, pretehtano ocenjevanje in oblikovanje učinkovitega programa koučinga. Med koučeve osebne kvalitete uvršča strogost, potrpežljivost, konsistentnost, kreativnost, fleksibilnost in doseganje visokih etičnih standardov.

Zanimiva je klasifikacija koučevih veščin po Starr (2003), ki jih razdeli med veščine vzpostavljanja koučing odnosa, delovanje na različnih ravneh poslušanja, večino intuicije, večino postavljanja vprašanj in dajanja podpirajočih povratnih sporočil.

Osrednja veščina **narativnega kouča** je osredotočenost na proces pripovedovanja zgodb in na strukturo vsebine: je prisoten, se primerno odziva in ima širok repertoar možnosti odzivanja. Kalejdoskopsko gleda na situacijo in zgodbo klienta (Drake, 2011). Zaveda se svojih močnih točk in slepih peg, uporablja somatske in dihalne tehnike. Pozoren je na moč osebnega konteksta in vpliva jezika; nenehno dela na svojih nezavednih predsodkih glede spolnih vlog, narodnosti in epistemologije.

Drake (prav tam) vidi vlogo kouča v tem, da zgodbo klienta razširi in poglobi ter tako sprosti energijo, ki je ujeta v njej. Kouč išče vzvode, da podpira razvoj klienta, iz zgodbe izlušči elemente, ki vodijo h globljim temam. Zgodba se namreč dinamično soustvarja med klientom in koučem, čigar naloga je, da ustvari primeren in varen prostor, v katerem se proces zgodi. Klient lahko le v ugodnih pogojih v celoti raziše svoje obstoječe zgodbe in kreira nove kot avtor svojega življenja. V nasprotnem primeru se proces degradira na abstraktno analiziranje in kronološko nizanje dogodkov, kar pa ni produktivno za koučing. Kouč lahko celo vizualno ponazori elemente zgodbe, kot da jih simbolično drži v rokah, klient pa išče nove povezave med njimi (prav tam).

Kouč je aktivno vpleten, vendar nenavezan na rezultat. Opazi, kar se pojavi, in ostane povezan s klientom tudi v tišini. Več poudarka nameni generiranju izkušenj, zato ne hiti k interpretaciji in akciji. Drake (prav tam) poudarja, da naj kouč nudi varno okolje in resno prisluhne klientu brez obsojanja, avtentično in brez domnev, saj ima klient pravico, da na svoj način pove in spremeni svojo zgodbo, sebe in svoje življenje tako, kot si izbere. Drake (prav tam) navaja, da kompetence kouča obsegajo štiri različna znanja: osebno, kontekstualno, temeljno in strokovno, ki vodijo do zavedanja, odgovornosti, pozornosti in prilagajanja.

Bistvena kompetenca **kouča NLP** je vzpostavljanje pristnega in razumevajočega odnosa s klientom, ki omogoča sodelovanje v procesu. NLP imenuje sodelujoč ‚rapport‘ (izg.: rapo) in McDermott in Jago (2001) navajata, da rapport pomeni, da kouč sprejme, da ima klientova

izkušnja posebno vrednost zanj. Na ta način kouč sreča klienta v njegovem modelu sveta, kar pa ne pomeni, da se strinja z njim. Prvina takšnega odnosa je pristna in neobsojajoča komunikacija, ki omogoči, da je klient sproščen v dialogu s koučem, ki se prilagaja njegovim potrebam in ciljem.

Kouč NLP v procesu ostaja osredotočen na cilje, ki jih dogovorita s klientom na začetnem srečanju. Pri določanju ciljev je kouč pozoren, da so postavljeni v skladu s kriteriji učinkovitosti in da so realistični. Schwarz in Schweppe (2005) poudarjata, da je za učinkovit koučing proces pomembno razmejevanje odgovornosti med klientom in koučem, torej je koučeva veščina vzdrževanja jasnih meja ključna.

Ključna kompetenca kouča NLP je, da lahko klientu nudi podporo in opolnomočenje pri doseganju ciljev in premagovanju notranjih in zunanjih ovir. McDermott in Jago (2001) opozarjata na pomen prisotnosti, budnosti, iskrenosti, integritete in pristnosti kouča, ki jemlje klienta in njegov svet resno.

Oblike koučing srečanj po NLP so ne le osebna srečanja, ampak tudi pogovori po telefonu, elektronski pošti, skypu, internetnih klepetalnicah, torej je pomembno, da kouč obvlada vse komunikacijske poti (McDermott in Jago, 2001).

STIČNOSTI IN RAZLIKE V KOMPETENCAH, VEŠČINAH IN VLOGI KOUČA

Ko presojam modela narativnega in koučinga NLP glede na kriterij kompetenc in lastnosti, opazim, da modela govorita o različnih vidikih istega. Kompetence kouča se nanašajo na obvladovanje sebe, odnosa in komunikacije. Bolj detaljno so v narativnem koučingu (Drake, 2011) opredeljene kot dobro poznavanje in obvladovanje sebe kot instrumenta za delo (zavedanje o svojih močnih točkah, nezavednih predhodkih in slepih pegah); usmerjenost na jezik in na moč osebnega konteksta (prepoznavanje mehanizmov transferja in kontratransferja); sposobnost ustvarjanja varnega prostora in poslušanja brez domnev in sodb. V NLP koučingu (McDermott in Jago, 2001) pa so koučeve kompetence vzpostavljanje pristnega, razumevajočega in sodelujočega odnosa s klientom (rapport); pristna in neobsojajoča komunikacija; prilagajanje klientovim potrebam in ciljem; razmejevanje odgovornosti.

TABELA 4: *Primerjava modelov narativnega in NLP koučinga glede na stičnosti in razlike v kompetencah, veščinah in vlogi kouča*

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
stičnosti: kompetence kouča	Dobro poznavanje in obvladovanje sebe kot instrumenta za delo (zavedanje o svojih močnih točkah, nezavednih predsodkih in slepih pegah); usmerjenost na jezik in na moč osebnega konteksta (prepoznavanje mehanizmov transferja in kontratransferja); sposobnost ustvarjanja varnega prostora in poslušanja brez domnev in sodb.	Vzpostaviti pristen, razumevajoč in sodelujoč odnos s klientom (rapport); pristna in neobsojajoča komunikacija; prilagajanje klientovim potrebam in ciljem; razmejevanje odgovornosti.
stičnosti: lastnosti kouča	Zavedanje, odgovornost, pozornost in prilagajanje.	Prisoten, buden, v integriteti sam s sabo, pristen, klienta in njegov svet jemlje resno.
razlika: veščine kouča	Biti osredotočen na proces pripovedovanja zgodb in na strukturo vsebine; veščina kalejdoskopskega pogleda na klienta in njegovo zgodbo; biti aktivno vpleten, vendar nenavezan na rezultat; veščina postopnega generiranja izkušenj.	Nuditi podporo in opolnomočenje pri doseganju ciljev in premagovanju notranjih in zunanjih ovir; veščina vzdrževanja jasnih mej; obvladovanje različnih komunikacijskih poti.
razlika: vloga kouča	Razširiti in poglobiti klientovo zgodbo; mu omogočiti, da najde nove povezave med svojimi zgodbami in nove načine delovanja.	Ostajati osredotočen na cilje, ki so postavljeni v skladu s kriteriji učinkovitosti in realnosti.

Nadalje opažam, da so lastnosti kouča v narativnem koučingu zavedanje, odgovornost, pozornost in prilagajanje, kar je podobno lastnostim kouča NLP, kjer je kouč prisoten, buden, v integriteti sam s sabo, pristen, klienta in njegov svet jemlje resno.

Razliko med modeloma prepoznam pri kriteriju ‚veščine in vloga kouča‘, saj je oboje povezano z razlikami pri temeljnih značilnostih in predpostavkah modelov. Veščine kouča (Drake, 2011) v narativnem koučingu so: biti osredotočen na proces pripovedovanja zgodb in na strukturo vsebine; veščina kalejdoskopskega pogleda na klienta in njegovo zgodbo; biti aktivno vpleten, vendar nenavezan na rezultat; veščina postopnega generiranja izkušenj. V NLP koučingu (Schwarz in Scheweppe, 2005) pa so koučeve veščine nudenje podpore

in opolnomočenje pri doseganju ciljev ter premagovanju notranjih in zunanjih ovir; večina vzdrževanja jasnih meja; obvladovanje različnih komunikacijskih poti. Vloga kouča v narativnem koučingu (Drake, 2011) je, razširiti in poglobiti klientovo zgodbo, mu omogočiti, da najde nove povezave med svojimi zgodbami in nove načine delovanja. V NLP koučingu pa je vloga kouča, ostajati osredotočen na cilje, ki so postavljeni v skladu s kriteriji učinkovitosti in realnosti (Schwarz in Schweppe, 2005).

INTERVENCIJE V MODELU NARATIVNEGA IN NLP KOUČINGA

Veščine uporabe širokega spektra intervencij se uvrščajo med ključne dejavnike, ki vodijo do učinkovitega in uspešnega koučinga. Čeč (2007) navaja področja, na katerih mora kouč z uporabo intervencij skrbeti za potek procesa koučinga: koučing odnos med klientom in koučem (intervencije: lestev razgovora, krogi razkrivanja), postavljanje ciljev (preko ustvarjanja vizije in vzpostavljanja trenutne realnosti), razjasnjevanje in razumevanje situacij (z intervencijo risanja zemljevida situacij), gradnja znanja o sebi (intervencija odkrivanje vrednot in raziskovanje prepričanij), razumevanje vedenja drugih (s preokvirjanjem in raziskovanjem stereotipov) in obvladovanje zastojev (intervencija ločene osebnosti in model upravljanja z viri).

Težnja po učinkovitosti nikakor ne sme in ne more zasenčiti primarnega kriterija za koučing, ki je etičnost. Mednarodno združenje koučev ICF postavlja etične standarde v etičnem kodeksu (ICF code of ethics, 2005), ki se nanaša na zaupnost, zasebnost in na profesionalno ravnanje kouča. Sklicuje se na ključne vrednote poštenosti, integritete, transparentnosti, odličnosti, profesionalnosti in odgovornosti.

Drake (2011) navaja, da so zgodbe v **narativnem koučingu** poti do mentalnih modelov, verovanj in domnev o tem, 'kako naj bi bilo'. Vse, kar kouč potrebuje, je pred njim, zato s pozornim poslušanjem in postavljanjem vprašanj vodi klienta do uvidov.

Poslušanje je torej ključna intervencija narativnega kouča. Hkrati je pozoren nase, na klienta, na odnos in na zgodbe, ki se pojavljajo. Pri tem je osredotočen na izkušnjo pogovora in dela z materialom, ki se

pojavi. Narativni koučing je v vidiku načina uporabe intervencij podprt s spoznanji in raziskavami o navezanosti, čuječnosti in prisotnosti.

Drake (2011) predstavi narativni diamantni model, ki ponazarja vsebine, na katere je kouč pozoren pri poslušanju. To so:

- kaj je klient povedal;
- česa klient ni povedal;
- kaj klient želi povedati – v čem je vizija novih možnosti in prostor za spremembo;
- kaj je klient povedal drugače kot prej.

Kouč zaupa, da klient začne tam, kjer je pripravljen, in da se ključne teme pojavijo pravočasno ne glede na to, katere zgodbe pridejo prej na vrsto. Kouč sledi zgradbi zgodbe: prisluhne, kako je zgodba sestavljena, kateri dogodki so vključeni, katere teme so centralne, kateri karakterji so pomembni bolj in kateri manj. Pozoren je tudi na luknje v zgodbi, kjer se tok pripovedi prekine ali je moten. Prav na tem mestu lahko klient oblikuje novo zgodbo in kreira drugačen rezultat, saj se zgodi rast, kjer se stara zgodba poruši, nova pa še ni oblikovana. Tak način poslušanja omogoča klientu, da se bolj zaveda svojih zgodb in jih preokviri ali pa preokviri le svoj odnos do njih; odkriva in oblikuje nove možnosti; zasnuje novo zgodbo, ki pomaga uresničiti njegova prizadevanja in vzdržati v procesu spreminjanja. Sprememba se namreč zgodi z integracijo novega materiala v zgodbo.

Kouč usmerja klienta preko štirih kanalov, ki jih Drake (2011) simbolično ponazori z usmerjanjem položaja rok na določene dele telesa, kar sproži aktivacijo misli, čutenj in čustev. Shematski prikaz usmerjanja klienta je sledeč:

Misli!: roke položi na glavo – „Situacijo poglej na nov način!“

Čuti!: roke položi na srce – „Začuti svoje vrednote!“

Bodi!: roke položi na trebuh – „Ustvari več energije! Bodi osredotočen!“

Delaj!: roke položi na boke – „Prilagodi svojo držo in dejanja!“

Drake (prav tam) poudari, da je naracijski proces stopenjski. Klient najprej predstavi svoje cilje, potem pove zgodbo. Skupaj s koučem iz

zgodbe izluščita teme in vzorce ter identificirata ključno metaforo in vodilni element zgodbe. V konverzacijskem polju analizirata vodilni element in ključne metafore, saj poglobljeno in sistematično ukvarjanje z njima vodi do rešitve, ki se pojavi pogosto na način, ki presega prvotno polarnost ali sporno zadevo.

Drake (2012) proces narativnega koučinga opiše kot periodično vračanje preko štirih faz:

1. Uvid v lastno situacijo in identiteto
Ključna vprašanja: „Kdo sem? Kaj puščam za sabo?“
V tej fazi klient pridobi nove uvide v svojo situacijo in večje zavezanje tega, kar je.
2. Razjasnjevanje vrednot
Ključna vprašanja: „Kaj cenim? Kaj so moje ključne vrednote? Kakšne priložnosti imam?“
Klient pridobi motivacijo za spremembe in jasnost.
3. Sprememba
Ključna vprašanja: „Kaj moram spremeniti? Kaj se od mene zahteva in pričakuje?“
Klient prepozna svoje sposobnosti in sprejme zahteve.
4. Vztrajanje v spremembi
Ključna vprašanja: „Za čem stojim? Kaj bom storil najprej?“
Klient prepozna nove vidike prihodnjih aktivnosti in s sabo sklene zavezo za spremembo.

K posamezni fazi se kouč v procesu vrne in znova zavrti krog od uvida v lastno situacijo preko razjasnjevanja vrednot do spremembe in vztrajanja v spremembi. Ključne koučeve intervencije so v vseh fazah vprašanja, ki usmerjajo klienta na različne ravni (Drake, 2012). Preprosto vprašanje „Kaj se je zgodilo?“ vodi klienta na informacijsko raven, ki ji sledi raven znanja: „Kaj veš o tem, kar se je zgodilo?“ Več o ravni klientovega razumevanja kouč izve z vprašanjem „Kako čutiš glede tega in kakšen smisel ti daje?“ Raven pomena oriše z vprašanjem „Kaj je pomembno zate glede tega, kar se je zgodilo?“ Razjasnjevanje na vseh ravneh vodi k spremembi, še posebej transformacijska raven z vprašanjem „Kako je to, kar se je zgodilo, vplivalo nate?“.

Drake (2012) predlaga nekaj drugih pomembnih vprašanj za klienta, ki jih kouč uporabi v skladu z razvojem procesa: „Kaj je res pomembno zate? Kaj je potemtakem tvoja motivacija, da narediš nekaj drugače? Kako boš sledil svojemu napredku? Kaj še rabiš vedeti, da lahko začneš? Kako boš vedel, da si uspel?“.

Pri postavljanju vprašanj je pomembno, da se narativni kouč zaveda usmeritev (prav tam):

- Poslušanje in spraševanje sta dve plati istega; vprašanja naj izhajajo iz tega, kar je kouč slišal, ne iz njegovih pričakovanj in implicitnih domnev.
- Vprašanja naj višajo raven zavedanja klienta in ne razumevanje kouča, saj gre pri narativnem koučingu za večanje samozavedanja in vere vase.
- Vprašanja naj generirajo izkušnje in ne razlag; tudi ko se vprašanja nanašajo na preteklost ali prihodnost, naj bodo zastavljena v sedanjiku.
- Odprta vprašanja sodijo na začetek srečanja, zaprta vprašanja pa v fazo, ko klient prihaja do končne izbire.
- Hkrati naj bo postavljeno le eno vprašanje, kratko, enostavno, usmerjeno k bistvu. Večdelna, dolga ali zavajajoča vprašanja so nesprejemljiva.
- Vprašanja naj klientu pomagajo razjasniti nove perspektive, saj ne iščemo razlogov za napako, ampak raziskujemo, kaj se lahko iz izkušnje naučimo.

NLP koučing ponuja širok spekter tehnik, ki jih poimenuje orodja. Naravnan je k cilju, zato je določanje ciljev ključna intervencija. McDermott in Jago (2001) poudarjata, da je sprejemljiv le realističen in dosegljiv cilj, če želimo, da ima koučing dolgoročne učinke. Določanje ciljev poteka po korakih:

- Kaj je cilj? (konkretno, brez negacije in primerjav, s časovnim okvirom, znotraj lastnih sposobnosti)
- Katere vrednote ta cilj uresničuje?
- Kaj kaže, da smo cilj dosegli? (dejavnosti, občutki)
- Kaj se zaradi uresničitve tega cilja v življenju spremeni?

- Kaj zaradi uresničitve tega cilja v življenju izgine? (negativne posledice)
- Katera sredstva in vire potrebujem za uresničenje tega cilja? (izkušnje, znanja, sposobnosti)
- Kakšen razlog imam, da se na pot k temu cilju ne odpravim takoj, ta hip? Kaj me ovira?

Nevrolingvistično programiranje (NLP) usmerja klienta v uporabo vseh zaznavnih kanalov, tudi kinestetičnega, in s tem krepi učinkovitost intervencij. Mentalno sidro sproža reflekse, zato klient v situaciji, ko se počuti na višku svojih moči, zasidra zmagovit občutek s krettnjo (npr. stisne prvi in tretji prst ali pritisne na točko ob očesu). Občutek lahko priključimo v drugi, manj ugodni situaciji, z isto krettnjo, ki sproži občutek. Sidra so lahko tudi vizualna (oprema v prostoru, narava), vohalna (vonj po parfumu, začimbi), gibalna (plesni korak), slušna (glasba, ritmi). Čim večkrat klient sidra občutke z določenim sprožilcem, tem močnejše je sidro in tem bolj intenziven je ponoven priklic občutka. Sidranje usmeritve k cilju je namenjeno vzdrževanju povezanosti s ciljem (Schwarz in Schweppe, 2005). Tudi besede so sidra in sprožajo asociacije, zato NLP predlaga preoblikovanje negativnega izražanja v pozitivno.

Vključenost (asociiranost) in izključenost (disociiranost) iz situacije je po NLP možno regulirati in uravnavati vpletenost in doživljanje. V čustveno težki situaciji se klient odmakne in pogleda zviška ter tako ohrani mirnost. Kasneje se je pomembno vključiti nazaj, izkušnjo predelati, se iz nje naučiti ter ohraniti zmožnost čutenja. Izključenost (disociiranost) je koristna pri strateškem načrtovanju, kjer sta potrebna distanca in širši pogled. Vključenost (asociiranost) klič spodbuja, ko klient želi bolj intenzivno čutiti in se vključevati v življenje. Razlikovanje med vključenostjo in izključenostjo pomeni, da klient pridobi zavedanje, da lahko izbira življenjske izkušnje s svojo usmerjenostjo namere (McDermott in Jago, 2001).

Za uresničevanje realističnih načrtov, nastalih na podlagi vizij, NLP predlaga tehniko Walt Disney, ki sta jo oblikovala utemeljitelja NLP Dilts in Epstein (prav tam). Klient identificira

sanjača, realista in kritika kot njegove podosebnosti. Sanjač je ustvarjalen, domišljjski del osebnosti, ki je razigran in misli v slikah. Realist je razmišljujoč del osebnosti, ki preudarno in urejeno gleda na svet. Kritik prepoznava šibke točke in se rad ponorčuje. Potem uporabi sidranje v prostoru (sanjač se aktivira v postelji, v delovni sobi realist in v predsobi kritik) ali v telesu (roka na trebuh za sanjača, roka na srce za realista in roka na glavo za kritika). V tretjem koraku klient aktivira sanjača – razvija zamisli, sanje, vizije; zatem aktivira realista: predloge sanjača oblikuje v načrt; na koncu aktivira kritika: razišče probleme, vrzeli in pasti v načrtu. V četrtem koraku rezultate kritične presoje vključi v načrt sanjača. Postopek od tretjega koraka naprej ponavlja, dokler kritik nima več nobenega ugovora. Tehnika Walt Disney je uporabna za pospeševanje ustvarjalnosti, testiranje idej in širjenje polja možnosti klientovega delovanja.

Modeliranje je tehnika NLP, ki je namenjena krepitvi uspeha klienta pri doseganju ciljev s posnemanjem ljudi, ki so tak cilj že dosegli. McDermott in Jago (2001) predlagata, da klient najprej ponovno opredeli zeleni cilj in si izbere nekoga, ki je ta cilj že uresničil. Zatem opazuje njegovo vedenje, gibe, način govora in oblačenja ter ga posnema. S spreminjanjem zunanjih znakov se spremenijo tudi notranji občutki, ki ga peljejo bliže k cilju.

NLP predlaga, da klient zgradi več spoštovanja do lastne osebnosti, saj iz tega izvirata samozaupanje in samozavest, ki sta ključna pri doseganju ciljev, pri doseganju notranjega miru, zadovoljstva in sreče. Samozavest poškodujejo stavki, ki omejujejo duha («nihče me ne mara, nikoli ne bo nič iz mene»), nepreseženi notranji konflikti, notranja razklanost med deli osebnosti in pomanjkanje pozitivnih izkušenj. Posledica neprimerne notranjega dialoga je, da je na klientovem mentalnem zemljevidu popačena slika. NLP ponuja intervencijo spreminjanja omejujočih prepričanj: klient izreče svoj omejevalni stavek naglas in preveri, kakšne občutke mu povzroča. Zatem sidra stanje vira, kar pomeni, da poišče situacijo, v kateri se je res dobro počutil, si jo zelo živo predstavlja in se postavi v središče dogajanja ter dobre občutke zasidra avditivno (z glasom) in kinestetično (s kretnjo). Nato omejevalni stavek izgovori na drug način in preveri, kakšne

občutke mu sproža normalno izgovorjeni omejevalni stavek. Ko klient doživi omejevalni stavek kot nevtralen in celo nesmiseln, pomeni, da je izgubil moč nad njim. Povezanost med omejevalnim prepričanjem in negativnim občutkom glede samopodobe je tako prekinjena.

Podobno NLP povezuje telo z občutki preko telesne drže. Iz metode osebne integracije izhaja intervencija telesnega spomina, ki omogoča dostop do omejujočih prepričanj in nezavednih vzorcev. Telesna drža namreč odslikava kinestetična sidra, ki so pogosto povezana z negativnimi občutki. Telo ima spomin, kar pomeni, da se v telo in njegove gibalne vzorce vtisnejo občutki, ki so rezultat prepričanj. Tehnika telesnega spomina obsega sedem korakov: pozitivna drža s pravilnim dihanjem, prekinitev pozitivne drže in vrnitev v trenutno situacijo, vizualiziranje negativnih občutkov z osebno vključenostjo, tako da klient poišče telesno držo za negativno stanje in negativno držo postopno spremeni v pozitivno. Obenem spremlja, kako se spreminjajo občutki. Spreminjanje drže klient vadi in avtomatizira. Namen tehnike je odpravljanje pomanjkanja samozaupanja.

Za grajenje pozitivne samopodobe NLP predlaga intervencijo osebne integracije, ki vodi do večjega samozaupanja (prav tam). Klient z asociacijo (vključenostjo) vizualizira aktualno samopodobo („kako je biti jaz sam“; sprejemanje telesa, drža, samokritične opazke), iz disociiranega položaja vizualizira aktualno samopodobo (klient izstopi iz samopodobe, se opiše z razdalje), vizualizira kopijo disociirane samopodobe (klient ima pred sabo dve enaki sliki sebe), pozitivno spremeni zaznavne odtenke kopije (izpopolni jo z barvami, zvoki, gibi), asociirano doživi spremenjeno kopijo (na ta način se obe podobi spremenita), ekološki vidik (klient prisluhne ugovorom zoper novo samopodobo, se vrne in si ogleda spremembe v disociirani podobi), korak v prihodnost (klient prikliče morebitno negativno sliko iz prihodnosti in preveri, če je kaj drugačna – če je tehnika uspela). Pozitivna samopodoba pomeni, da klient ljubeče ravna s sabo in je posledično prijaznejši in zaupljivejši do drugih.

Za premagovanje strahov NLP uporablja intervencijo preokvirjanja, ki pomeni drugačno interpretacijo istega stanja,

situacije, doživljanja ali dogodka, ki vzbudi drugačne občutke. Z novim okvirjem se namreč situacija, ki klientu vzbuja neprijetne občutke, popolnoma drugače osvetli in pomen se spremeni. Druga interpretacija prikaže isti dogodek v popolnoma drugačni luči, tako da klient problematično situacijo vidi drugače. Kouč klienta spodbuja k preokvirjanju z vprašanji: „Obstaja še drugačen pogled na to? Raziščiva še druge načine razmišljanja o istem!“ Na ta način klient uravnava svoja notranja stanja in prevzame nadzor nad svojim notranjim svetom. Pozitivne referenčne doživljaje poišče v preteklosti, se postavi v problematično preteklo situacijo in jasno začuti pozitiven občutek. Vsakič, ko najde vir in si prikliče referenčni doživljanje, ga sidra z majhnim gibom in kretnjo, ki sta sprožitelj dobrih občutkov tudi kasneje, ko jih potrebuje na priklic (prav tam).

NLP se loteva tudi tem osebnostne integracije preko analize osebne časovne črte. Klient lastno življenje vizualizira v času in ga pozitivno strukturira ter tako veliko ugotovi o svojem trenutnem položaju. Preko rekonstrukcije preteklosti isti dogodek doživlja drugače, kar posledično vpliva na sedanost in prihodnost (Schwarz in Scheweppe, 2005). Tehnika spremembe osebne zgodovine zamenja stare izkušnje z novimi, ki drugače vplivajo na vedenje v sedanosti.

Ne glede na vrsto orodja, ki ga uporabi kouč NLP, se vedno izvaja intervencija ‚ekološki vidik‘, ki preverja učinke spremembe vedenja in delovanja v širšem kontekstu, preden se sprememba dejansko zgodi. McDermott in Jago (2001) poudarjata, da se preverja učinek spremembe na celotni sistem, v katerega je klient vključen. Pri presojanju systemskega vidika so pomembni intuitivni občutki, saj so posledično učinki aktivnosti trajnejši in klient si zagotovi, da so učinki dejansko taki, kot želi, da bi bili. Preverjanje po ekološkem vidiku se priporoča pred sprejemanjem večjih odločitev in pri načrtovanju, ko se klient zaveda konflikta med vrednotami in cilji. Vprašanja, ki spodbujajo klienta k presojanju ekološkega vidika: „Kakšne so posledice odločitve za vse sisteme, v katere je klient vključen (družina, delovni kolektiv, prijatelji, širša skupnost)? Je ta odločitev sprejeta s spoštovanjem integritete vseh vključenih? Imam dober intuitivni občutek glede tega?“

STIČNOSTI IN RAZLIKE V INTERVENCIJAH

Ob analizi intervencij narativnega in NLP modela koučinga ugotavljam, da modela zajemata precejšen del intervencij, ki se razlikujejo. Vzrok za to vidim v tem, da sta modela različna v svoji srži, v značilnostih in temeljnih predpostavkah, saj iz tega izhajajo intervencije in način njihove uporabe. Narativni model (Drake, 2011) uvaja narativni diamantni model poslušanja, usmerjanje klienta preko štirih kanalov ter sistematično in poglobljeno analiziranje vodilnega elementa in ključne metafore zgodbe. Model NLP pa v duhu reprogramiranja klientovih misli in vedenja ponuja direktivno obarvane intervencije (Schwarz in Schweppe, 2005): sidranje, vključenost (asociiranost) in izključenost (disociiranost) iz situacije, intervencijo Walt Disney, modeliranje, intervencijo spreminjanja omejujočih prepričanj, intervencijo telesnega spomina in osebne integracije.

Intervenciji, ki sta obema modeloma skupni, sta narativno zavedanje zgodb in njihovo preokvirjanje ter narativna intervencija preokvirjanja klientovih stališč in doživljanja (Drake, 2011). Drugačna interpretacija istega ponuja drugačne rezultate, kar pa je cilj obeh modelov, zato menim, da je uporabna obema. Poleg tega je narativno postavljanje vprašanj intervencija, ki se jo lahko uporabi kot krovno, v različnih vidikih uporabe NLP intervencij (Schwarz in Schweppe, 2005), še posebej pri določanju ciljev, analizi osebne časovne črte in tudi pri preokvirjanju.

Posebnost zgradbe procesa narativnega koučinga v smislu uporabe intervencij je periodično vračanje preko faz, da klient pridobi nove uvide, večje zavedanje, motivacijo za spremembe, da prepozna svoje sposobnosti in nove vidike sprememb (Drake, 2011). To pomeni, da kroži od uvida v lastno situacijo preko razjasnjevanja vrednot, do spremembe in vztrajanja v spremembi. V modelu NLP (Schwarz in Schweppe, 2005) podobne intervencije ne najdem, saj je proces zamišljen bolj kot nizanje ciljno usmerjenih intervencij.

Način uporabe intervencij se med modeloma razlikuje: Drake (2011) poudarja, da se narativne intervencije uporabljajo v skladu s spoznanji o navezanosti, čuječnosti in prisotnosti. Schwarz in Schweppe (2005) pa navajata, da ekološki vidik preverja učinke spremembe

vedenja in delovanja na celotni sistem, v katerega je klient vključen, preden se sprememba dejansko zgodi.

TABELA 5: Stičnosti in razlike modelov narativnega in NLP koučinga v intervencijah

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
različne intervencije	<ul style="list-style-type: none"> • narativni diamantni model poslušanja • usmerjanje klienta preko štirih kanalov: misli, čuti, bodi, delaj • sistematično in poglobljeno analiziranje vodilnega elementa in ključne metafore zgodbe 	<ul style="list-style-type: none"> • sidranje • vključenost (asociiranost) in izključenost (disociiranost) • intervencija Walt Disney • modeliranje • intervencija spreminjana omejujočih prepričanj • intervencija telesnega spomina • intervencija osebne integracije
stični intervenciji	<ul style="list-style-type: none"> • zavedanje zgodb in preokvirjanje zgodb 	<ul style="list-style-type: none"> • intervencija preokvirjanja
stični intervenciji	<ul style="list-style-type: none"> • postavljanje vprašanj 	<ul style="list-style-type: none"> • določanje ciljev • analiza osebne časovne črte
intervencija kot posebnost zgradbe procesa	Periodično vračanje preko faz : <ul style="list-style-type: none"> • uvid v lastno situacijo in identiteto • razjasnjevanje vrednot • sprememba • vztrajanje v spremembi 	Ostajati osredotočen na cilje, ki so postavljeni v skladu s kriteriji učinkovitosti in realnosti.
razlika: način uporabe intervencij	Intervencije se uporabljajo v skladu s spoznanji o navezanosti, čuječnosti in prisotnosti.	Ekološki vidik preverja učinke spremembe vedenja in delovanja na celotni sistem, v katerega je klient vključen, preden se sprememba dejansko zgodi.

KRITERIJI USPEŠNOSTI KOUČINGA

Naročnika koučinga ponavadi zanimajo predvsem koristi, ki jih koučing prinaša. Zato so elementi, ki vodijo v učinkovit koučing, toliko pomembnejši. Van Kessel (2010) navaja: moč, zaupanje, zaupnost v odnosu, koučevu aktivno poslušanje in zmožnost postavljanja prodornih vprašanj; dajanje povratnih informacij; samo-usmerjajoče in

samo-opazovalno premikanje skozi krog koučinga, samo-oceno in samo-ozaveščanje; delo na vsebinah, ki jih določa klient, ter na njegovi odgovornosti; razvoj tehnik reševanja problemov; zagotavljanje podpornega sistema za konkretno delovanje in prakso; delo na različnih vidikih samo-sabotaže, odporih in čustvih.

Čeč (2006) trdi, da so koristi koučinga jasnejše razmišljanje, bolj polno življenje, enostavnejše reševanje problemov, večja odločnost in samozavest, hitrejši osebni razvoj.

Van Kessel (2010) navaja, da je norma za rezultate v koučingu klientovo zaznavanje, da je spremenil vedenje zaradi koučinga. Rezultate koučinga razporedi med izide, ki so povezani z določenimi cilji (učinki na področju kariere, upravljanja časa, odnosov, družine, zdravja, duhovnosti, osebnosti, financ), ter izide, ki so splošni (povečano samozavedanje, samo-sprejemanje, samozaupanje, dobro počutje, življenjsko ravnotežje, manj stresa, boljša komunikacija in kakovost življenja, širša življenjska perspektiva in uvid). Mnogi avtorji so na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih raziskav zaključili, da so rezultat koučinga povečana čustvena stabilnost klientov, okrepljene vrednote in večja odprtost za nove izkušnje.

Drake (2011) navaja, da je **narativni koučing** najbolj učinkovit pri klientih in koučih, ki so sposobni samorefleksije in so pripravljene delati na čustveni, metaforični in neracionalni ravni ter so se sposobne razkrivati v svojih zgodbah. Pomembno je, da so pripravljene delati s tišino in imajo sposobnost artikulirati svoje izkušnje. Če katerikoli izmed teh pogojev pri klientu ali kouču ni izpolnjen, je proces bolj zahteven.

Proces narativnega koučinga vodi k uvidom, ki so temelj in okvir spremembe, vendar je po filozofski usmeritvi nedirektiven, zato ga je potrebno dopolniti z drugimi metodami, ko je potrebna večja direktivnost ali taktičnost.

Drake (2011) poudari, da narativni koučing temelji na zavezi narativnih koučev, da so čuječi in sočutni, da poslušajo globoko in spoštljivo, da se posvetijo v celoti in tekoče zgodbam v konverzijskem polju. Kouči dajejo več poudarka ustvarjanju izkušenj in manj hitenju k interpretaciji, pomenu ali akciji. Ni pomembno, katere zgodbe si klienti izberejo, da jih najprej povejo. Narativni kouč zaupa, da bo klient začel na tisti ravni, kjer je pripravljen, in da bodo kritične teme

sledile kasneje. Zato je cilj, ustvariti bogato naracijsko polje, opazovati, kaj se pojavi, ostati povezan tudi v tišini, se aktivno vključevati v naracijski material, ko se pojavi, in zaupati, da je ena zgodba ali set zgodb portal v globlje razloge, ki ovirajo klienta pri doseganju svojih ciljev in izpolnjevanju želja. Obenem se narativni kouč zaveda, da mora nova zgodba preživeti ponovno upovedovanje, da bo lahko temelj za spremembe, ki jih je klient zasnoval.

Narativni kouč pomaga klientu, da poveže svoje osebne zgodbe z družbenim kontekstom, iz katerega so prišle in v katerega se vračajo na nov način, na koučing srečanju in po njem. Narativni pristop h koučingu je močna metoda, ki pomaga klientom, da se bolj zavedajo svojih zgodb, da prepoznajo, kako zgodbe oblikujejo njihovo identiteto in vedenje na zavedni in nezavedni ravni, da razumejo, da so zgodbe osebno in družbeno pogojene ter da so klienti aktivni avtorji pri vzporejanju svojih zgodb z identitetami in akcijami, ki jim omogočajo, da na nov način avtentično delujejo v svetu.

Posebna pozornost je v **NLP koučingu** namenjena raziskovanju uspešnosti in modeliranja odličnosti v vedenju (McDermott in Jago, 2001). Teži k odkrivanju tistega, kar klienta naredi najboljšega v zeleni smeri in vlogi. Ne zanimajo ga pomanjkljivosti, ampak se usmerja k realizaciji ciljev. Dinamične intervencije, metode in tehnike so namenjene doseganju kreativnih stanj zavesti in doseganju ciljev, zato je pomembno, da so klientu blizu in da jih sprejme.

NLP odkriva modele mišljenja, učenja, motivacije in osebnega razvoja. Predstavi načine, na katere sprejemamo in obdelujemo informacije, ter načine, kako le-te vplivajo na naše vedenje s prepoznavanjem omejitev in možnosti ter reguliranjem izbiranja in odločanja. McDermott in Jago (2001) poudarita, da je NLP koučing uspešen, ko klient poveča svojo učinkovitost in izboljša strategije za doseganje svojih ciljev.

STIČNOSTI IN RAZLIKE GLEDE NA KRITERIJ USPEŠNOSTI KOUČINGA

Pri vprašanju, kdaj je koučing uspešen, se pokaže temeljna razlika med modeloma. Po narativnih merilih (Drake, 2011) je narativni koučing uspešen, ko klient razišče in preseže globlje razloge, ki ga ovirajo pri

doseganju ciljev, in ko zaradi uvidov v procesu in zaradi nove zgodbe, ki je temelj za spremembe, na nov način pristno deluje v svetu. NLP koučing pa je uspešen (McDermott in Jago, 2001), ko klient poveča svojo učinkovitost, motivacijo, učenje in izboljša strategije za doseganje svojih ciljev.

TABELA 6: Stičnosti in razlike modelov narativnega in modela NLP koučinga glede na kriterij uspešnosti koučinga

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
razlika med modeloma pri vprašanju „Kako vemo, da je koučing uspešen?“	Klient raziše in preseže globlje razloge, ki ga ovirajo pri doseganju ciljev, in zaradi uvidov v procesu in nove zgodbe, ki je temelj za spremembe, na nov način pristno deluje v svetu.	Klient poveča svojo učinkovitost, motivacijo, učenje in izboljša strategije za doseganje svojih ciljev, ki jih tudi dejansko dosega.
razlika med modeloma: pot do uspeha	Preko krepitev klientovega zavedanja svojih osebnih zgodb in njihovega ozadja. Prepozna, da zgodbe oblikujejo identiteto in vedenje na zavedni in nezavedni ravni. Z uvidi pride do odločitve in do dejanske spremembe vedenja, kar vodi do boljše kakovosti življenja.	Preko raziskovanja uspešnosti in modeliranja odličnosti vedenja ter preko odkrivanja in aktiviranja potencialov vse do realizacije klientovih ciljev. Dinamične intervencije so namenjene krepitevi kreativnosti pri doseganju ciljev.
Razlika: „Pri kom je koučing uspešen?“	Pri klientih in koučih, ki so sposobni samorefleksije in so pripravljeni delati na čustveni, metaforični in neracionalni ravni ter so se sposobni razkrivati v svojih zgodbah.	Pri klientih, ki so jim blizu kreativne intervencije, ki so pripravljeni iti po poti osebnega razvoja z učenjem tehnik, ki jih prakticirajo v vsakodnevnem življenju.
Razlika: omejitev uspešnosti	Po filozofski usmeritvi je nedirektiven, zato ga je potrebno dopolniti z drugimi metodami, ko je potrebna večja direktivnost.	Zaradi pomanjkanja poglobljene analize vzrokov neuspeha je vprašljiva dolgoročnost rezultatov pri doseganju ciljev.

Razlike med modeloma se kažejo tudi pri razumevanju poti do uspeha: v narativnem koučingu (Drake, 2011) ta vodi preko krepitev klientovega zavedanja svojih osebnih zgodb in njihovega ozadja. Prepozna, da zgodbe oblikujejo identiteto in vedenje na zavedni in nezavedni ravni. Z uvidi pride do odločitve in do dejanske spremembe vedenja,

kar vodi do boljše kakovosti življenja. V NLP koučingu (McDermott in Jago, 2001) pa uspeh pomeni doseganje ciljev preko raziskovanja uspešnosti in modeliranja odličnosti vedenja ter preko odkrivanja in aktiviranja potencialov. Dinamične intervencije so namenjene krepitvi kreativnosti pri doseganju ciljev.

Iz navedenega izhaja, da je narativni koučing uspešen pri klientih in koučih, ki so sposobni samorefleksije in so pripravljeni delati na čustveni, metaforični in neracionalni ravni ter so se sposobni razkrievati v svojih zgodbah. Če tega ni, je verjetnost za uspešnost manjša, zapiše Drake (2011). NLP koučing pa je uspešen pri klientih, ki so jim blizu kreativne intervencije, ki so pripravljeni iti po poti osebnega razvoja z učenjem novih tehnik, ki jih prakticirajo v vsakodnevnem življenju (Schwarz in Schweppe, 2005).

Uspešnost koučinga ima seveda svoje omejitve. Drake (2011) navaja, da narativni kouči dajejo več poudarka ustvarjanju izkušenj in manj hitenju k interpretaciji, pomenu ali akciji. Proces narativnega koučinga vodi k uvidom, ki so temelj in okvir spremembe, vendar je po filozofski usmeritvi nedirektiven, zato ga je potrebno dopolniti z drugimi metodami, ko je potrebna večja direktivnost. NLP koučing (Schwarz in Schweppe, 2005) klientove težave obravnava predvsem tehnično, kot ovire na poti k učinkovitosti. Menim, da je zaradi pomanjkanja poglobljene analize vzrokov neuspeha vprašljiva dolgoročnost rezultatov pri doseganju ciljev.

SKLEP

V sklepnem razmišljanju o primerjavi modelov ugotavljam, da je narativni koučing osredotočen na sedanost, k eksperimentu, na metafore v klientovi zgodbi, ki so portal do globljih sprememb navzven in navznoter. NLP koučing pa je usmerjen v prihodnost, k akciji in ciljem, ki se opredelijo na začetku procesa.

Transformativni učinek v narativnem koučingu ima upovedovanje nove zgodbe, ki preseže stare vzorce in klienta na novo postavi v svet. Sprememba v klientovi učinkovitosti in doseganju ciljev pa v NLP koučingu izvira iz pravilno izpeljanih intervencij. Zato je narativni kouč naravnano k poslušanju, sledi ritmu klienta in zaupa, da se prave stvari

TABELA 7: *Sklepna primerjava stičnosti in razlik modelov narativnega in NLP koučinga*

stičnosti in različnosti	narativni koučing	NLP koučing
osredotočenost	na sedanjost, k eksperimentu, na metafore v klientovi zgodbi, ki so portal do globljih sprememb navzven in navznoter	na prihodnost, k akciji, k ciljem, ki se opredelijo na začetku procesa
transformativni učinek	k spremembi pelje upovedovanje nove zgodbe, ki preseže stare vzorce	k spremembi vodijo pravilno izpeljane intervencije
kouč	Naravnost k poslušanju. Sledi ritmu klienta. Zaupaj, da se prave stvari pojavijo od pravem času.	Naravnost k akciji. Usmerjen k ciljem. Spodbuja klienta k aktivnostim.
refleksivnost klienta	se spodbuja, gradi se na razvoju samorefleksije	se ne spodbuja
primer: intervencija modeliranja	Poudarja avtentičnost klienta in se ne poslužuje tehnike modeliranja.	Posnemanje zunanjega vedenja z modeliranjem ne pomeni, da se spremeni tudi notranja struktura sveta in klientova prepričanja, ki so ključna za njegov (ne)uspeh.
učinek	poglobljen proces, ki vključuje moč nezavednega in ga aktivira preko simbolov osebnih zgodb	preko uravnavanja notranjih stanj usmerjen k zunanjim rezultatom
možna pomanjkljivost	kouč, ki ni dovolj asertiven, se pusti zapeljati klientovi zgodbi in tako proces odjadra v smer, ki ni učinkovita	dovzetnost za zlorabe v manipulativne namene, še posebej v poslovnem svetu zaradi interesov kapitala
odpravljanje pomanjkljivosti	redna supervizija za kouča	redna supervizija za kouča

pojavijo od pravem času. NLP kouč pa je naravnan k akciji, usmerjen k ciljem in spodbuja klienta k aktivnostim. Refleksivnost klienta se v narativnem koučingu spodbuja, saj je ključna za premike v klientovi notranjosti, NLP koučing pa ji ne namenja posebne pozornosti.

Razlika med modeloma se kaže tudi pri vrsti intervencij, ki se jih poslužujeta. Za ilustracijo navajam primer intervencije modeliranja: ker narativni koučing poudarja avtentičnost klienta, je ne uporablja, v NLP koučingu pa je modeliranje ena izmed ključnih intervencij. Vendar posnemanje zunanjega vedenja z modeliranjem ne pomeni, da se spremeni tudi notranja struktura sveta in klientova prepričanja, ki so ključna za njegov (ne)uspeh, zato je po mojem mnenju dolgoročno učinkovitost NLP koučinga vprašljiva.

Narativni koučing vidim kot poglobljen proces, ki vključuje moč nezavednega in ga aktivira preko simbolov osebnih zgodb. NLP pa je preko uravnavanja notranjih stanj usmerjen k zunanjim rezultatom, zato je lahko dovzeten za zlorabe v manipulativne namene, še posebej v poslovnem svetu zaradi interesov kapitala. Tudi narativni kouč mora biti pazljiv, saj menim, da če se pusti zapeljati klientovi zgodbi, lahko proces odjadra v smer, ki ni učinkovita. Kot način odpravljanja možnih pomanjkljivosti in za višanje kakovosti dela bi narativnemu in kouču NLP priporočala redno supervizijo.

LITERATURA

- Coaching*. (b. d.). Pridobljeno 8. 11. 2014 s svetovnega spleta: <http://www.coaching.si>.
- Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
- Čeč, F. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
- Drake, D. B. (2009). *Narrative Coaching. The Sage Handbook of Coaching*. Pridobljeno 28. 8. 2009 s svetovnega spleta: <http://narrativecoaching.com/>.
- Drake, D. B. (2011). What do coaches need to know? Using the Mastery Window to Assess and Develop Expertise. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), str. 138–155.

- Drake, D. B. (2012). *Narrative Coaching - Narrative Design Labs*. Pridobljeno interno gradivo na seminarju/delavnici s strani avtorja, november 2012. Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani: Podiplomski študij Supervizija, osebno in organizacijsko svetovanje.
- ICF code of ethics (2005). Washington: International Coach Federation.
- McDermott, I. in Jago, W. (2001). *The NLP Coach: A Comprehensive Guide to Personal Well-Being & Professional Success*. London: Judy Piatkus Publishers.
- Pogosta vprašanja. (b. d.). Pridobljeno 8. 11. 2014 s svetovnega spleta: <http://www.svetovanjeincoaching.si/pogosta-vprasanja/>.
- Schwarz, A. in Schweppe, R. (2005). *Moč podzavesti: nevrolingvistično programiranje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Starr, J. (2003). *The coaching manual*. Harlow: Pearson Education.
- Van Kessel, L. (2010). Koučing, področje dela poklicnih supervizorjev? V A. Kobolt (ur.). *Supervizija in koučing* (str. 7–58). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANEK, PREJET NOVEMBRA 2014.