



Projekt: **Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih od 2011 do 2014**

Aktivnost: **Usposabljanje in spopolnjevanje za svetovalno delo v izobraževanju odraslih**

Naloga: **Spopolnjevanje delujočih svetovalcev v središčih ISIO (17. 12. 2013 – 4. delavnica)**

## Učno gradivo

# NAČRTOVANJE OSEBNE KARIERE S POMOČJO TEHNIK COACHINGA

dr. Danijela Brečko

Besedilo ni lektorirano.

Ljubljana, december 2013

## **Povzetek**

*Načrtovanje kariere je vseživljenjska dejavnost, ki se je ne moremo naučiti samo iz knjig. Prav tako ne moremo naše kariere prepustiti le zunanjim silnicam po načelu, kamor nas bo odneslo, nas pač bo ... Avtorica je pri svojem dolgoletnem delu na področju preučevanja kariere dognala, da lahko kariero enačimo z našo učno potjo ali drugače rečeno, da je načrtovanje kariere načrtovanje naše osebne rasti. Klasično učenje na tem mestu odpove, saj imamo opraviti z večjimi in manjšimi osebnimi spremembami ter preobrazbami, kjer pa se je kot učinkovito orodje izkazala metoda coachinga. V prvem delu prispevka avtorica predstavi nekaj vzorcev načrtovanja kariere ter model načrtovanja kariere nove dobe, ki ga je razvila na podlagi svojih lastnih izkušenj pri izvajanju kariernega coachinga ter opažanj pri delu s klienti. V drugem delu prispevka pa predstavi izvedbo procesa kariernega coachinga, ki se je v njeni praksi izkazal za najbolj učinkovitega. V praktičnem prikazu izvedbe kariernega coachinga posebej izpostavi modaliteto GROW.*

## **Uvod**

Življenje je postalo precej razburkano! Delovna mesta izginjajo in nastajajo nova z neverjetno naglico. Poklic letalskega inženirja npr. v ZDA je nastal in izginil v desetih letih – to je obdobje šolanja dveh generacij in pol!? V prihodnosti bo zastarevanje in nastajanje novih poklicev še hitrejše, kar pomeni, da bo posameznik za časa svojega življenja opravljal več različnih poklicev, v povprečju sedem, čez leto ali dve pa bo lahko to povprečje že višje.

Kariere postajajo tudi vse bolj kaotične. Delamo takrat, ko je delo, kar pomeni nesorazmerno obremenitev. Delamo lahko 24/7, potem pa določeno obdobje nič. Prav tako se oblike dela spreminjajo, delamo od doma, delamo na daljavo, celo mini tovarne (izvajanje dela proizvodnih procesov na domu) že poznamo.

Še nekaj drugih paradoksov sodobnega sveta, ki vplivajo na načrtovanje naše kariere, lahko naštejemo. Eden od teh je zagotovo dejstvo, da se denar vse bolj seli na vzhod, Kitajsko, Indijo, medtem pa ko ljudje želijo živeti na zahodu. ZDA so npr. najbolj zadolžena država na svetu, po drugi strani pa imajo še vedno največ priseljencev.

V Sloveniji imamo trenutno veliko opraviti s fenomenom, da delovna mesta izginjajo, delo pa ostaja. Finančna kriza, ki je prerasla tudi v krizo vrednot, nas sili v iskanje novih vzorcev načrtovanja kariere na eni strani, kot tudi delovanja organizacij na drugi strani. Evropa na prelomu tisočletja tako išče nove oblike dela in nove modele delovanja organizacij ter nove družbene modele sodelovanja med generacijami. Lep primer je Švedska, kjer država vsako leto razpiše kopico projektov, na katere se javljajo državljani, zlasti mladi. Tako si ljudje s pomočjo projektnega dela naredijo svoj letni portfelj zaposlitve in organizacije imajo že kar resne probleme, kako dolgoročno pridobiti (mlajše) kadre in pomlajevati organizacije.

Ljudje so vse bolj spretni v lovu za akumulacijo kariernega kapitala in pospešeno iščejo novo znanje, ki jim omogoča zaposljivost na vse bolj dinamičnem in konkurenčnem trgu dela. Ko se pri delu začnejo dolgočasiti, preprosto odidejo drugam, njihova domovina je cel svet... oziroma si najdejo svoj izziv v razvoju podjetniške ideje, ki presega meje države.. Prisegajo na nenehno osebno rast, v poklicu, ki jim ne omogoča novega učenja in s tem osebne rasti, je nevarno ostati.

V takšnem kaotičnem svetu mora posameznik prisluhniti svojim klicem, zaupati svojim talentom, poiskati globlje potenciale in se znajti vsak dan posebej. V takšnem svetu zato vse manj delujejo nasveti, še manj recepti, saj je prihodnost veliko bolj podprta z vprašanji kot z odgovori. Odgovore na vprašanja pa mora najti posameznik sam. Tudi na področju kariernega svetovanja in usmerjanja svetovalec nima v rokah čarobne palice, vse manj ima tudi projekcij rešitev, kaj šele same rešitve, zato je smotrno, da razmisli o novem učinkovitem orodju, t. i. coachingu, ki ga lahko uporablja pri svojem svetovalnem delu.

### **Sodobno načrtovanje kariere**

Pri sodobnem načrtovanju kariere je zastavljanje vprašanj več kot potrebno. Trdim, da ima vsak človek namreč vrojeno potrebo po rasti in razvoju – to se mi potrjuje vsak dan pri mojem kariernem svetovanju. Tudi na področju kariere velja, da stanja *status quo* ni – ali napredujemo ali nazadujemo. In na karierno svetovanje pridejo ljudje, ki jih duši neprijeten občutek, da »cepetajo na mestu«, da se nič ne premakne..., kar v strokovnem kariernem jeziku pomeni, da si želijo spremembo, ki pa jo še niso povsem ozavestili in jo nehote ali nezavedno zavračajo.

Menim, da je treba na tem mestu pojasniti, da sodobno pojmovanje kariere zajema vse vidike našega življenja in ne pomeni samo načrtovanje poklicnega življenja, kot je bilo staro razumevanje kariere. Kadar govorimo o karieri, govorimo torej o vseh vidikih posameznikovega življenja in dela. Kariere so zatorej lahko vertikalne, horizontalne, vse več je tudi cikličnih karier z vmesnimi večjimi spremembami, tudi zastoji ali pa nenadnimi vzponi delovne kariere. Posameznik ima danes lahko tudi več vzporednih karier, opravlja raznolika dela za več različnih organizacij. Prav tako se tekom življenja posameznika pričakuje, da bo v povprečju sedemkrat »zamenjal« svojo kariero; to pomeni doživel večje spremembe svoje delovne kariere, ki bodo vplivale tudi na njegovo življenje. Večje spremembe pomenijo ne le zamenjavo delovnega mesta ali organizacije, ampak zamenjavo poklica, selitev v drugo državo ipd.

Sodobni svet, kakršnega smo opisali v predhodnem poglavju, proizvaja torej nove karierne vzorce. Prvo vprašanje, ki se nam mora ob tem zastaviti, pa je, ali se posameznik spreminja zaradi zunanjih sprememb, ali so zunanje spremembe odraz sprememb v posamezniku? Osebno sem prepričana, da si vsak posameznik želi sprememb, ki gredo z roko v roki z osebnim razvojem. Potreba po osebni rasti je različno intenzivno izražena pri ljudeh, pri nekaterih kot nenehen nemir in iskanje novega, pri drugih pa je morda niti ni videti navzven, morda takšen posameznik daje občutek, da si sprememb nikakor ne želi, vseeno pa je

potreba po osebni rasti lastna vsakemu človeku. Na tem mestu gre bolj za vprašanje, kako je bila ta potreba – torej potreba po osebni rasti – negovana, spodbujena ali pa celo zatrta tekom posameznikovega življenja.

Veliko ljudi, katerim sem svetovala pri načrtovanju kariere, je poročalo, da so bili pravzaprav hvaležni kriznim situacijam, ki so prizadele njihova podjetja, saj jih je to spodbudilo, da so začeli iskati nove priložnosti in v sebi odkrivati nove potenciale, z aktiviranjem katerih so dosegli pomembne spremembe v karieri ter s tem zadostili potrebi po osebni rasti. Ko so končali takšne cikel sprememb, jih je vsaj polovica tudi poročala o tem, kako niso nikoli hrepeneli po starih časih, ampak so toliko bolj ciljno gledali naprej. Šele ko so se stara vrata zaprla, so se lahko odprla nova.

Pri kariernem svetovanju je zatorej zelo pomembno, da se zavedamo vrojene potrebe posameznika po osebni rasti kot se tudi zavedamo, da moramo v določenih primerih to potrebo šele prebuditi. In ravno pri prebujanju potrebe po osebni rasti se je izkazal coaching kot zelo učinkovito orodje. O tem več kasneje, na tem mestu pa si oglejmo še eno zakonitost cikličnega kariernega razvoja.

Vsa živa narava, torej tudi človek, ima svoj razvojni cikel. Vzemimo za primer drevo. Iz malega drevesca zraste veliko, lepo drevo z bogato krošnjo. Recimo temu vrhunec njegove kariere. Potem pa se nujno začne njegov upad, ki je lahko je hitrejši, lahko počasnejši, toda zagotovo se začne po življenjski krivulji (lahko jo imenujemo tudi biološka) pomikati navzdol.

Enako razvojni cikel lahko opazujemo pri karieri posameznika. Na določenem delovnem mestu, pa recimo temu raje bolj sodobno, v določeni organizacijski vlogi, napreduje po učni krivulji vse bolj proti vrhu. Učno krivuljo lahko primerjamo tudi s karierno krivuljo uspeha. To pomeni, bolj kot se pomika proti vrhu, uspešnejši je. Toda vrh neizogibno pride in po vrhu sledi pot navzdol. To je torej značilnost krivulje rasti in upada ali razvojnega cikla vsega živega v naravi. Tudi organizacije kot žive tvorbe ljudi, imajo podoben cikel.

Ljudje pa imamo možnost izbire oz. vplivati na ta cikel, in sicer tako da tik pred vrhom, torej tik pred tem, ko dosežemo vrhunec v določeni organizacijski vlogi, začnemo graditi novo karierno krivuljo. (glej Diagram 1.) Z drugimi besedami to pomeni, da ima posameznik to moč, da ukani zakonitost razvojnega cikla, tako da v življenju zgradi več razvojnih (kariernih) krivulj oziroma ciklov in tako neprestano raste. Pogoj za to neprestano rast pa je v tej povezavi želja po spremembi. Veliko ljudi preprosto začuti, da je čas za spremembo, ko so tik pred vrhom karierne krivulje, nekateri pa tega preprosto ne začutijo, ker je njihova cona udobja prevelika. In tudi na tem področju je coaching zelo učinkovito orodje »prebujanja« posameznika.

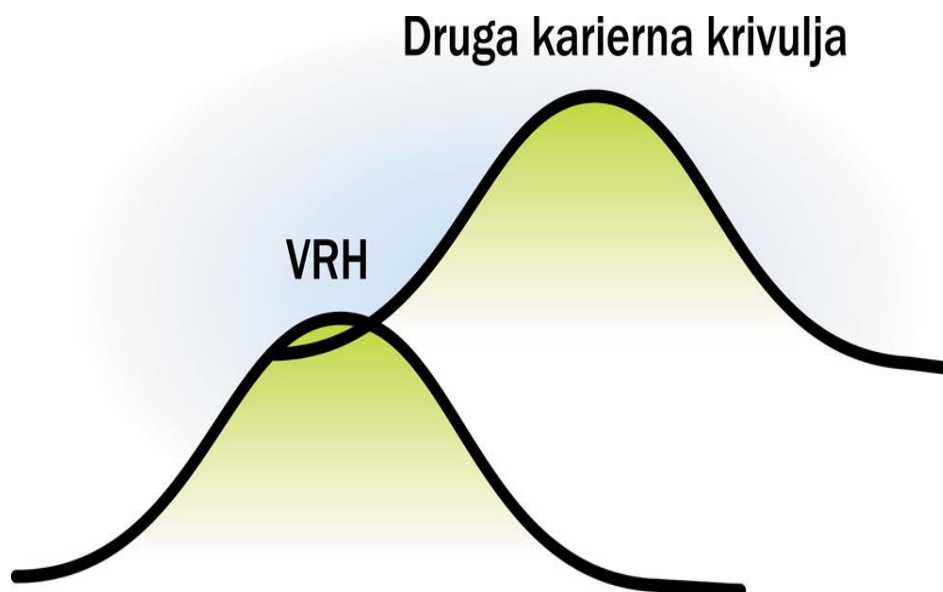


Diagram 1: Načrtovanje kariere na temelju poznavanja naravnih razvojnih ciklov

Predstavljajte si karierni razvoj uspešnega športnika. Umetnost končati športno kariero na vrhuncu oziroma tik pred tem, ko se krivulja prevesi na drugo stran, je tisto, kar jih vpiše v zgodovino. Lep primer je naš telovadec Miro Cerar starejši.

Na tem mestu se mi zdi potrebno poudariti, da rast v karieri ne pomeni vselej le poti navzgor, ampak tudi pot v drugo smer, včasih na povsem novo področje. Iznenada človek odkrije v sebi skrite potenciale, ki ga usmerijo v iskanje povsem nove karierne poti.

Oglejmo si nekaj živih primerov, s katerimi sem imela priložnost deliti izkušnjo novega kariernega klica.

Gašper je že 15 let delal kot IT strokovnjak za vzdrževanje sistemov. Pri 35 letih je zapustil varno in dobro plačano službo in se odločil študirati grafično oblikovanje. Danes pri 39 letih ima uspešen zasebni studio za grafično oblikovanje.

Sabina je doštudirala ekonomijo. 12 let je delala kot ekonomistka, potem pa jo je nenadoma potegnilo v oblikovanje internetnih strani. Sama se je urila v »novi obrti« in samo dve leti zatem postala samostojna strokovnjakinja za oblikovanje in arhitekturo spletnih strani. Pri svojem novem poslu je zelo uspešna.

Tudi Taja je bila ekonomistka, pet let zaposlena v uspešnem podjetju, čez noč pa se je odločila, da zapusti službo in se posveti umetnosti zvoka. Danes ustanavlja zvočni center v Celju.

Vsem trem kariernim zgodbam je skupno to, da niso »izgubili« službe, ampak so začutili nov karierni klic. Z vsemi tremi sem imela priložnost opraviti intervju in na vprašanje, ali so sedaj

s kariero zadovoljni, so vsi odgovorili, da trenutno so, toda vedo, da bodo v življenju imeli še veliko novih karier, da bodo dobili še veliko novih kariernih klicev.

### **Model načrtovanja kariere nove dobe**

Karierne situacije mojih klientov, njihove zgodbe, dileme, ki so jih doživljali in reševanje letih so me spodbudile, da razmišljam in oblikujem model načrtovanja kariere nove dobe. Moj razmislek se je začel s razumevanjem pojma poklic v primerjavi s pojmom izobrazba. Pri nas se je zelo trdovratno prijelo stališče, da je končana stopnja izobrazbe tudi poklic, kar nas je dolgo časa držalo v stanju nepremičnosti. Če si koga vprašal, kaj je po poklicu, je odvrnil npr. univerzitetni diplomirani ekonomist, čeravno je opravljal delo npr. managerja. V tem primeru bi bilo bolje reči, da je po (trenutnem) poklicu manager, po končani stopnji izobrazbe pa je univerzitetni diplomirani ekonomist. V angleščini se ta dva izraza lepo ločita. »Occupation« pomeni trenutni poklic, »Profession« pa smer izobrazbe. Naj še malo bolje ponazorim razumevanje obeh pojmov. V primeru, da je posameznik končal medicinsko fakulteto, je po izobrazbi res lahko doktor medicine, toda če dejansko opravlja delo čevljarja, je po (trenutnem) poklicu pač čevljar. Vselej poudarjam besedo trenutno, kajti v svoji svetovalni praksi na področju načrtovanja kariere sem spoznala, da ljudje večkrat zamenjajo poklic in da s tem ni nič narobe, prej obratno. To je vir njihove osebne rasti. Večina, ki jih je večkrat zamenjala poklic, je dejala, da so enostavno zaslišali v sebi (nov) klic, da morajo začeti početi nekaj novega. Verjetno ni naključje, da imata besedi *poklic* in *vpoklic* isti koren, in to je *klic*.

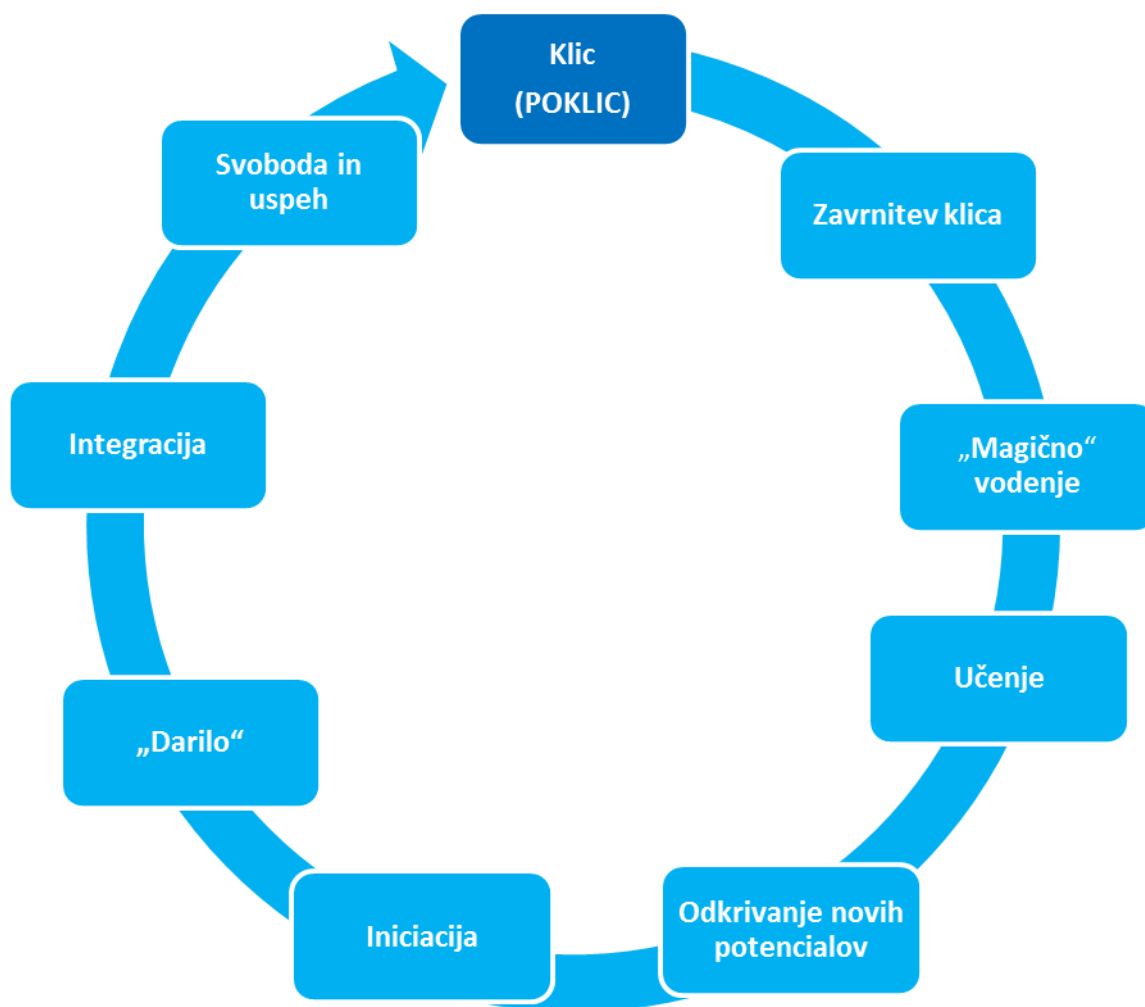


Diagram 2: Model načrtovanja kariere nove dobe

Model načrtovanja kariere nove dobe sem torej oblikovala na osnovi osnovnega razumevanja pomena poklic, ki je dejansko klic, klic k nečemu novemu, klic k aktiviranju novih potencialov. Model ima devet zaporednih stopenj, začenši s klicem, zaključa pa se s svobodo in uspehom. Vsaka stopnja zahteva nekaj razlage.

**Klic** – Vsakdo je v življenju že začutil potrebo po tem, da se loti česa novega. Klic se navadno pojavi kot trenutni preblisk, kaj bi radi naredili, ali z drugimi besedami, kot nekakšen notranji glas, ki nas vabi v nove izzive.

**Zavrnitev klica** – Prav tako, kot so vsi moji klienti poročali o tem klicu, so poročali tudi o tem, kako so se temu klicu upirali oziroma se nadvse trudili, da bi ga zavrnilo oziroma utišali. Za to so našli kopico racionalnih argumentov, kot da nimajo ustreznega znanja in spretnosti, do

pomanjkanja finančnih sredstev, do izgube materialne varnosti in še cel kup drugih strahov so naštevati.

**»Magično« vodenje** – Toda klic se je nenehno vračal v obliki dogodkov, ki so jih doživljali, srečevali so ljudi, ki so jih tako ali drugače spomnili na njihov klic, ali pa jim je prišla v roke knjiga, ki je znova govorila o njihovem klicu. Nekateri so gledali film, ki je opisoval ravno njihov klic, drugim so se zgodile celo manjše nesreče ali pa se je pojavila bolezen, ki jih je prisilila, da so ponovno razmislili o svojem klicu. Nekateri so ravno v tistem trenutku izgubili službo, kar je intenzivno pospešilo razmišljanje o klicu.

**Učenje** – Nato je nastopilo potrebno učenje novega (po)klica. Kaj potrebujem za to, da bom uspešno sledil svojemu klicu, da bom uspešno razvijal svoj nov poklic? Katera znanja in sposobnosti so za to potrebne? Nekateri izmed mojih klientov so se lotili novega formalnega študija, nekateri so iskali znanja po neformalnih poteh in šli po poti samoukov. Drugi so se obkrožili z ljudmi, ki so potrebna znanja imeli in se učili od njih.

**Odkrivanje novih potencialov** – Skozi procese učenja so vsi po vrsti odkrivali nove potenciale. Nekdo je recimo ugotovil, da ima dar za risanje, čeravno nikoli ni blestel pri likovnem pouku; drugi je odkril, da ima dar za pisanje, tretji, da ima dar za glasbo, nekdo mi je zaupal, da nikoli prej ni vedel, da ima izrazit dar in občutek za finomotoriko. Nekdo drug je npr. odkril, da ima izostren občutek za intuicijo.

**Iniciacija** – Ko so odkrili svoje potenciale, so jih tudi preizkusili in ugotovili, da stvari dejansko delujejo. Ko so stvari dokazali tudi drugim ljudem, bodisi svojemu učitelju bodisi svojim prijateljem, ki so bili pripravljeni sodelovati v njihovem pilotnem projektu, se je zgodila tako imenovana iniciacija. Pri iniciaciji gre za neke vrste prenos energije od učitelja k učencu, kakorkoli že razumemo pojem učitelja. Energija vedno teče od višjega proti nižjemu, tako kot voda teče iz višjega proti nižjemu.

**»Darilo«** – Po tej fazi začnemo prejemati darila v obliki prvih poslov, povabil k sodelovanju ... To je znak, da je stopnja iniciacije končana.

**Integracija** – Naše nove potenciale nadaljnje uspešno integriramo v našo osebnost. Beseda integracija izhaja iz latinščine in pomeni povezovanje, spojitev, enost. Postanejo torej del naše celovite osebnosti, povezani in prepleteni in neločljivi z drugimi našimi potenciali. Ta faza najmočneje manifestira našo osebno rast navzven.

**Svoboda in uspeh** – Po uspešno zaključeni fazi integracije človek začuti veliko svobodo in doživlja na novi poti uspeh. V življenju mu uspeva brez večjega truda in pretiranega naprezanja.

S temi devetimi fazami pa model kariere nove dobe še ni končan. Model je namreč krožne narave. Kmalu namreč nastopi nov klic in nato znova nov ... Model kariere nove dobe je torej vseživljenjski proces osebne rasti, ki se dogaja od enega do drugega, tretjega,



četrtega ... klica! To tudi pomeni, da se ljudje razvijamo in rastemo, torej spreminjamo, vse življenje in kdor zavrača spremembe, zavrača rast in s tem življenje samo.

## Uporaba coachinga pri kariernem svetovanju – kaj je coaching?

Iz zgornjega modela je več kot jasno, da nihče ne more načrtovati kariere drugega, lahko pa mu pri tem pomaga, in sicer tako da mu pomaga ugledati smisel, notranje vrednote, notranje potenciale ter mu pomaga zastaviti nove cilje kot tudi nudi pomoč pri spremljanju realizacije ciljev. To so naloge kariernih svetovalcev. Naloge so vse prej kot lahke. Četudi svetovalec pozna rešitve oziroma ve, kako bi te naloge opravil, če bi bil v koži klienta, to še ne pomeni, da bo svetovalni proces uspešen. Proces bo veliko bolj uspešen takrat, ko bo klient s pomočjo svetovalca sam prišel do rešitve. Na tem mestu pa nastopi coaching kot posebna metoda, ki jo lahko svetovalec uporabi za večanje lastne učinkovitosti. V fazi, ko svetovalec uporablja coaching, ne govorimo več o kariernem svetovanju, temveč uporabimo nov termin, to je **karierni coaching**, s ciljem, da jasno razmejimo svetovalni proces od procesa coachinga.

Ustanovni člani Coaching akademije<sup>1</sup> smo eno leto svojega delovanja in raziskovanja coachinga namenili oblikovanju definicije. Pri tem smo se posvetovali in povezovali s strokovnjaki iz drugih strok, psihologije, ekonomije, sociologije, pedagogike in andragogike ter jezikoslovja oziroma lingvistike. V nadaljevanju bom predstavila krajšo definicijo coachinga:

»Coaching je proces, kjer (a) temo določa klient, coach pa ga usmerja (b) od točke A proti želeni točki B, z uporabo (c) značilnih orodij in tehnik, z jasnim ciljem (d) razvoja novega vedenja.

Coacheva vloga v procesu coachinga je klientu pomagati jasno izoblikovati cilj, ustvariti novo okolje in nove vire, v katerem bo lahko razvil novo vedenje, ki ga bo vodilo do novih rezultatov.«

Za razumevanje procesa coachinga je pomemben zlasti prvi del definicije, zato bom v nadaljevanju podrobneje razložila podčrtane dele definicije. Dobro in pravilno razumevanje temeljne definicije nam v nadaljevanju omogoča tudi učinkovit coaching proces.

**Temo določa klient;** to pomeni, da klienta vedno povprašamo, o čem se bova pogovarjala danes, kateri problem bova skušala razrešiti. V coaching procesu je nadvse pomembno, da coach nikoli ne prekrši tega pravila in ne skuša vsiljevati teme. Mora pa vselej preverjati, ali je tema sploh relevantna za razrešitev osnovnega problema. Vsako coaching srečanje ima lahko drugačno temo, pomembno je le, da so vse relevantne za razrešitev osnovnega

---

<sup>1</sup> Ustanovni člani Coaching akademije, ki smo oblikovali definicijo coachinga, naštetih po abecednem vrstnem redu, smo: Bojan Brank, dr. Danijela Brečko, Brane Gruban, Karin Elena Sanchez, Anton Majhen, Bogo Seme, Ksenija Špiler Božič.

problema. To navsezadnje tudi pomeni, da coaching ni enkratno srečanje, ampak zaporedje več srečanj, ki trajajo od 60 do 120 minut. Minimalno število ur coachinga je 10, maksimalno število ur pa je prepuščeno situaciji oziroma zahtevnosti problema in ni določeno. Med srečanji naj preteče nekaj časa, idealno 14 dni v primeru dvournega srečanja oziroma teden dni v primeru enournega srečanja. Klient ta čas potrebuje za nujno potrebno refleksijo.

**Coach vodi klienta od točke A proti točki B;** coach se najprej dobro seznanj s situacijo klienta, kakršna je sedaj, nato mu pomaga določiti točko B, torej mesto, kjer želi v prihodnosti biti; z eno besedo to imenujemo CILJ, ki ga kajpak določa klient, coach pa mu pri tem le pomaga. Ta del definicije jasno sporoča, da je coaching proces, ki je usmerjen v prihodnost in ne v preteklost. Definicija v tem delu jasno razmejuje coaching od morebitne psihoterapije, ki odkriva vzroke (torej gleda nazaj) za nastalo situacijo. Coaching se s tem ne ukvarja. V primeru, da coach ugotovi, da klient potrebuje psihoterapijo, kar se včasih tudi zgodi, mora ravnati v skladu s kodeksom etike in ga napotiti k ustreznemu strokovnjaku. Če je coach usposobljen tudi za psihoterapijo, pa mora jasno sporočiti, tako da je klientu jasno, da bo v nadaljevanju izvajal psihoterapijo in ne coaching, kajpak s klientovim dovoljenjem oziroma privolitvijo v proces psihoterapije.

**Coach uporablja značilne tehnike in orodja;** najpogostejše coachevo orodje je vprašanje. S pomočjo vprašanj in nikakor ne nasvetov izvabi klienta iz morebitne cone udobja. Pravzaprav se coaching poslužuje Sokratovega načela učenja s pomočjo vprašanj. Sokrat je svoje učence vselej učil s pomočjo vprašanj, tudi na njihova vprašanja ni odgovarjal, temveč je na vprašanje odgovoril z vprašanjem in proces ponavljal toliko časa, dokler si učenec ni sam odgovoril na svoje vprašanje. Uporaba vprašanj v coaching procesu sicer ne dela večjih preglavic, precej izzivov za novopečene coache pa se skriva v črtanju nasvetov iz svojega repertoarja. Ni se vselej lahko zadržati, da ne bi ponudili nasveta, ki se ponuja kar sam po sebi. Nasveti namreč v sebi skrivajo nekaj pasti; prva je zagotovo ta, da nasvet, ki je deloval pri eni osebi, praviloma ne deluje pri drugi osebi ali pa vsaj ne v enaki meri, druga past se skriva v tveganju nasprotnega t. i. *kontratransferja*, kar pomeni, da skupaj za nasvetom projiciramo klientu svojo situacijo, svoje občutke glede problema ter rešitev, ki bi bila relevantna za nas in ne za klienta. Navsezadnje pa klient za nasvet, ki ne deluje, krivi coacha oziroma svetovalca. V coachingu velja pravilo, da ima vsak posameznik svojo prihodnost, ki jo mora najti sam, kot tudi, da je prihodnost posameznika veliko bolj podprta z vprašanji kot z odgovori.

Coach pri svojem delu zasleduje cilj – razvoj novega vedenja pri klientu. Z vprašanji coach spodbuja razmišljanje posameznika o tem, kaj mora spremeniti pri sebi, da bo dosegel zadani cilj. Z obstoječim vedenjem je dosegel nekatere, sedaj že pretekle cilje, za nove cilje pa mora razviti novo vedenje. Ta del definicije coachinga daje jasno sporočilo, da je cilj coachinga doseči spremembo pri posamezniku, spremembo njegovega vedenja, nekateri jo imenujejo tudi preobrazba.

## Proces kariernega coachinga

V nadaljevanju bom opisala proces, ki ga najpogosteje uporabljam pri kariernem coachingu in je plod mojega 15-letnega dela na tem področju. Uporabljam dvostopenjski proces, sestavljen iz lastne modalitete PVP ter modalitete GROW, ki pa so jo razvili moji predhodniki.

### Coaching modaliteta PVM (PVP)

Preden s klientom dokončno postaviva temo oziroma cilj, se praviloma vselej izkaže potreba po tem, da posameznik globlje spozna sebe. Pri tem uporabljam modaliteto coachinga, ki sem jo poimenovala **PVM – Potencial, Values, Mission (Potenciali, Vrednote, Poslanstvo.)**

Spoznavanje samega sebe za uspešno načrtovanje nadaljnje kariere obsega namreč najmanj tri elemente:

- Odkrivanje globljih potencialov
- Spoznavanje svojih pravih vrednot
- Prepoznavanje poslanstva



Diagram 3: Coaching modaliteta PVM za prepoznavanje potreb po osebni rasti

Klienti želijo prepoznati svoje prave vrednote, odkriti globlje potenciale in najti nov smisel (poslanstvo) v življenju. Šele na podlagi teh treh elementov je klient sposoben uzreti novo vizijo. Pri tem se poslužujem različnih tehnik, kot je tehnika »enega stavka«, »tehnika izbire živali«, tehnika »5-sekundnega vizioniranja«, »tehnika življenjskega kolesa«, metoda osebne SWOT analize, Joharijevega okna oziroma slepe pege, tehnike zgodb, vprašalnik kariernih sider ... in še bi lahko naštevali. Če je le možno, pri odkrivanju močnih plati posameznika ter njegovih potencialov uporabim metodo 360 stopinjske povratne informacije ob polnem zavedanju ter upoštevanju tako njenih prednosti kot pomanjkljivosti.

Procesu odkrivanja samega sebe praviloma namenim eno do dve coaching srečanja (2–4 ure), odvisno od zahtevnosti klienta, njegove odprtosti ter pripravljenosti sprejemanja »novega« sebe.

### Modaliteta GROW

Po uspešno zaključenem prvem delu procesa, torej modaliteti PVM, se mi je pri mojem delu najbolj obnesla modaliteta GROW, ki sledi zaporedje 4 faz (glej diagram št. 4):

Najprej je treba jasno in nedvoumno **določiti cilj (Goal) coaching procesa** oziroma kaj klient želi doseči. Že predhodno smo zapisali, da mora cilj oblikovati klient sam, coach pa mu pri tem lahko le pomaga, večinoma s postavljanjem vprašanj. Postavljanje jasnih in nedvoumnih ciljev je najpomembnejša faza modalitete GROW, ki jo v ostalih fazah ves čas preverjamo. Tudi sicer je postavljanje ciljev posebna spretnost, ki jo mora posameznik praviloma še razviti, zato ima coach na tem mestu veliko priložnosti, da klientu pomaga.

Sama se pri tem poslužujem treh tehnik postavljanja ciljev; prva je širše poznana, tako imenovana **SMART tehnika** postavljanja ciljev, ki pomeni, da postavljanje ciljev poteka po naslednjih načelih:

Specific	<b>S M A R T</b>	SPECIFIČNI
Measurement		MERLJIVI
Agreed		DOGOVORJENI IN SPREJETI
Realistic		REALNI IN DOSEGLJIVI
Time sensitive		ČASOVNO OPREDELJENI

Pri postavljanju kariernih ciljev se mi uporaba zgolj te tehnike pri postavljanju ne zdi dovolj, zato ji pridam še **tehniko PURE**, ki predstavlja spodnja načela:

Positive	<b>P U R E</b>	POZITIVNI – AI – metoda
Understood		RAZUMLJIVI
Relevant		RELEVANTNI za rešitev situacije
Ethic		ETIČNI
		SLEDLJIVI

V večini primerov dodam še **tehniko CLEAR**, ki predstavlja še nekaj načel, zapisanih spodaj:

Challenging	C L E A R	IZZIVNI
Legal		LEGALNI
Environmentally sound		OKOLJSKO IN DRUŽBENO ODGOVORNI
Appropriate		PRIMERNI
Recorded		ZAPISANI

Pri izvajanju kariernega coachinga vztrajam, da klient cilje tudi zapiše in da jih nosi s seboj na vsako coaching srečanje.

Predhodno smo že zapisali, da je glavno orodje coacha vprašanje. Za primer navajam nekaj možnih vprašanj<sup>2</sup> (2), ki jih lahko coach uporabi na prvi stopnji modalitete GROW in s katerimi lahko pomaga posamezniku oblikovati cilj. Pri tem predpostavljam, da je karierni coaching proces zaporednih srečanj in ne enkratno srečanje. To so vprašanja kot sledijo spodaj:

1. Na katerem vprašanju bi radi delali danes?
2. Kaj je cilj današnjega srečanja? Kaj je cilj coachinga Kaj bi radi dosegli na tem srečanju?
3. Je vaš cilj SMART? Je vaš cilj PURE? Je vaš cilj CLEAR?
4. Kako globoko in kako daleč bi radi šli na tem srečanju?
5. Je vaš dolgoročni cilj povezan z današnjim ciljem, vprašanjem, temo?
6. Je to, kar ste si zadali, uresničljivo v razpoložljivem času današnjega srečanja?
7. Ste prepričani, da ste opredelili pravi cilj za današnje srečanje?

Stopnja modalitete GROW predstavlja soočenje z **realno situacijo**. Klient mora jasno vedeti, v kakšni situaciji se trenutno nahaja, kakšna je torej realnost, ki jo ta hip živi in katero bi rad presegel. V vlogi coacha se moramo prepričati, da se klient zaveda realnosti, pri čemer nam pomagajo naslednja vprašanja:

1. Kakšna je vaša trenutna situacija?
2. Kaj se trenutno dogaja? Kje ste?
3. Koliko ste na letvici od 10 do 1 prepričani, da je to točna predstavitev dogajanja?
4. Kakšne skrbi imate v zvezi s trenutno situacijo?
5. Na koga še, poleg vas, trenutna situacija vpliva?
6. Kdo še ve/pozna za vašo trenutno situacijo? Kako bi jo on opisal?
7. Kaj ste do sedaj že naredili, da bi preseglili to situacijo?
8. Kaj vas je oviralo, da niste naredili več?
9. Katere ovire vidite na poti do cilja?

<sup>2</sup> Večina vprašanj izhaja in študijskega gradiva Vodenje coaching razgovora, avtorice Karin Elene Sanchez, ki je objavljeno v zborniku Coaching akademije.

10. Katere vire že imate na razpolago za uresničitve vašega cilja (sposobnosti, lastnosti, kompetence, čas, denar ...)
11. Katere vire boste še potrebovali? Kje jih lahko pridobite?
12. Je morda potrebno, da ponovno opredelite svoj osnovni cilj?

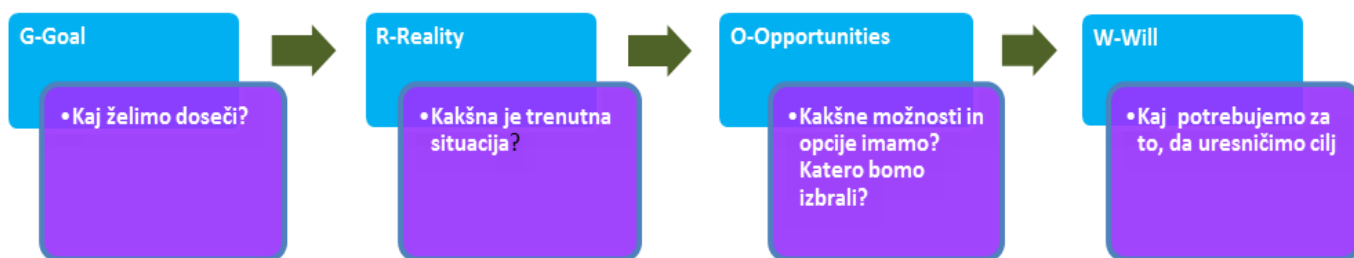


Diagram 4. Coaching Modalite GROW za načrtovanje kariere

V tretji stopnji modalitete GROW **raziskujemo različne možnosti in poti, ki vodijo do cilja.** Na tej stopnji je pomembno, da najdemo čim več opcij, da lahko na koncu izberemo najboljšo ali najhitrejšo, odvisno od tega, kaj bolj potrebujemo.

Pri tem si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

1. Kateri so možni pristopi, s katerimi se lahko lotite uresničevanja ciljev?
2. Katere so še možne alternative?
3. Kaj lahko še storite?
4. Kaj bi storili, če bi imeli na voljo več časa in več denarja?
5. Kaj bi storili, če bi lahko začeli še enkrat od začetka?
6. Katere so prednosti in katere slabosti predlaganih alternativ?
7. Kaj bi morali storiti, da bi dosegli najboljši izid?
8. Katera od predlaganih rešitev vam je najbolj pri srcu?
9. Katera predlagana rešitev vam ponuja največ zadovoljstva?
10. Katera rešitev bi nudila največje zadovoljstvo vaši družini?
11. Je potrebno, da ponovno opredelite svoj osnovni cilj?

Četrta in zadnja faza modalitete GROW pa predstavlja **področje virov, volje in pripravljenosti človeka za to, da zadani cilj tudi dosežene**. To velikokrat pomeni, da se mora čemu tudi odpovedati na račun tega, da doseže cilj. Pri grajenju četrte faze modalitete GROW pa si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

1. Kakšni so torej kriteriji in merila za uspeh?
2. Kdaj natančno boste začeli z uresničevanjem ukrepov, ki ste si jih zadali?
3. Kaj vas lahko prepereči, da bi naredili predlagane korake?
4. Imate kakšne osebne zadržke, da bi naredili te korake?
5. Kaj boste naredili, da jih premagate?
6. Kdo še poleg vas ve, kakšne načrte imate?
7. Kakšno podporo potrebujete in od koga?
8. Kaj boste naredili, da to podporo pridobite in od koga?
9. Kako močno ste zavezani, da boste te korake zares tudi naredili, ocenite na lestvici od 10 do 1!
10. Kaj je tisto, kar vam onemogoča, da bi bila ta ocena 10?
11. Kaj bo torej vaš prvi (naslednji) korak in kdaj?

Na tej stopnji, ko pripeljemo torej coaching modaliteto GROW do konca, po navadi prekinem coaching srečanja, četudi bi si jih klient želel. Sedaj je čas za njegovo akcijo. Predlagam mu, da se lahko ponovno oglasi po želi in poroča o svojih uspehih ali pa se pojavi z novo temo.

## Zaključek

Coaching kot relativno novo orodje pri delu kariernega svetovalca se je na področju kariernega razvoja, ki smo ga v prispevku opredelili tudi kot učno pot in hkrati pot osebnega razvoja, pokazalo veliko bolj učinkovito kot svetovanje. Glavno orodje coachinga so namreč vprašanja, ki v posamezniku sprožajo nove miselne procese, ki ga vodijo do potrebnih sprememb. S tem posameznik potrebo po spremembi lažje ponotranji oziroma vzame za svojo, kar se manifestira v uspešnosti preobrazbe in uspešnosti načrtovanju kariere kot vseživljenjskega proces osebne rasti.

V prispevku so tako opisani novi modeli načrtovanja kariere in različne coaching modalitete, ki jih lahko pri teh novih načinih karierni svetovalec uporabi. Nujni predpogoj pa je, da je svetovalec za izvajanje coaching procesa tudi primerno, ne le teoretično, ampak predvsem praktično usposobljen. Velja pa tudi pravilo, da ima vsak dober coach svojega lastnega coacha!

## Literatura:

**Adizes, I. K.** 2011. **V iskanju vrhunca.** BB Svetovanje.

**Brečko D.** 2012. **Identificiranje potreb po osebnem razvoju in osebni rasti.** V zborniku coaching akademije, Planet GV.

**Brečko D.** 2012. **Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije.** V reviji HRM, letnik 10, št. 50: str 6–9.

Gouldner, A. W. 1960. **The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement.** American Sociological Review, 25(2): str. 161–178.

Locke, E. A. 2004. **Linking Goals to Monetary Incentives.** Academy of Management Executive, 18 (4): str. 130–133.

Mušič, M. **Skrivnost uspeha kateregakoli podjetja.** V zborniku Managerski kongres 2012, Združenje Manager, 28. 9. 2012 (str. 27–28).

Quick, J. A. 1992. **Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines.** Organizational Dynamics, 21 (2): str. 45–56.

Munck, B. 2001. **Changing a Culture of Face Time.** Harvard Business Review, 79 (10): str. 125–131.

Sanchez, K. E. 2012. **Vodenje coaching razgovora.** v zborniku Coaching akademija 2012. Planet GV.

-----  
Avtorica:

**Dr. Danijela Brečko**, direktorica podjetja Planet GV in strokovnjakinja za kadrovske in strateške management, ustanovna članica Coaching akademije ter specializirana za izvajanje kariernega in energetskega coachinga.