



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

Aktivnost: **Usposabljanje in spopolnjevanje za andragoško delo**

Naloga: **Razvoj novega programa andragoškega spopolnjevanja**

Učno gradivo za udeležence programa usposabljanja za
andragoško delo:

OSNOVE COACHINGA

(nelektorirano gradivo)

Avtorica:
Mirjam Dominko

Ljubljana, avgust 2013

VSEBINA

KAJ JE COACHING?

ZGODOVINA COACHINGA

VRSTE COACHINGA

KAJ POTREBUJETE, DA POSTANETE COACH?

RAZLIČNE VLOGE IZOBRAŽEVALCA ODRASLIH

COACH V IZOBRAŽEVALNI INŠTITUCIJI

NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE IN COACHING

VEŠČINE SPORAZUMEVANJA ZA COACHE

KAKO VZPOSTAVITI IN VZDRŽEVATI DOBER STIK S KLIENTOM

COACHING POSTOPEK PO KORAKIH

RABA JEZIKA PRI COACHINGU

NARAVNANOST COACHA

CILJI V COACHINGU

COACHINGU IN POVRATNO SPOROČILO

PASTI COACHINGA

KAKO POSTATI ŠE BOLJŠI COACH?

O AVTORICI

VIRI IN LITERATURA

KAJ JE COACHING?

Beseda **coaching** je angleškega izvora in v slovenščini pomeni treniranje, coach pa je trener. Longmanov Exams Dictionary (2006, str. 267) coaching opredeljuje kot proces, v katerem posameznika ali skupino učimo veščine, ki jih potrebujejo v športu ali proces, v katerem nekomu pomagamo, da se pripravi na pomemben test ali na to, kar bo povedal ali storil v neki določeni situaciji. V istem slovarju izvemo, da je **coach** oseba, ki trenira posameznika ali skupino (prav tam, str. 266).

Zanimivo je, da Veliki slovar tujk Cankarjeve založbe iz leta 2002 tega pojma sploh še ne navaja. Preberemo lahko le, da je coach trener (prav tam, str.167).

Tako slovarji. Večina jih povezuje coaching v prvi vrsti s športom. Pojem res izhaja iz sveta športa, vendar se je njegov pomen v zadnjih desetletjih razširil. Posvojil ga je tako poslovni svet, kot učitelji, terapevti, kadrovske delavci, zdravstveni delavci in še bi lahko naštevati.

Različni avtorji in coachi se trudijo coaching kar najboljše opisati. V literaturi boste našli množico definicij. Poglejmo si nekatere:

- ✓ Definicija mednarodne zveze coachev (International Coach Federation) coaching opisuje kot partnerski odnos med coachem in klientom, ki v usvarjalnem procesu klienta spodbuja k izboljšanju osebnih in poklicnih potencialov.
<http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=854&navItemNumber=634>, na dan 25.8.2013
- ✓ Mednarodni inštitut za coaching (International Institute of Coaching) coaching definira kot interaktiven, ciljno usmerjen proces, ki prinaša spremembe. Sleherniku omogoča srečnejše, bolj zdravo in mirno življenje, obenem pa omogoča izboljšanje osebnih in poklicnih potencialov.
http://internationalinstituteofcoaching.org/coaching_definition.php
- ✓ Nada Mulej in soavtorji pravijo, da je coaching »*ne-psihoterapevtska, stalna interakcija med coachem in klientom (svetovancem), v kateri kliente podpiramo pri doseganju smiselnih ciljev na osebnem in poslovnem področju*« (Mulej et al., 2008 / 2009, str.5).

Kakorkoli že, coaching je v cilj usmerjen proces, v katerega za določen čas vstopita coach in klient ali skupina klientov, kadar gre za timski coaching. Namen je doseči spremembo na bolje v tistem polju življenja, ki si ga izbere klient. Coach v tem procesu klientu pomaga definirati cilj ter poiskati in aktivirati vire za doseg cilja. Coach svojega klienta na tej poti tudi motivira.

Primerjave coacha s kočijažem (coach v angleščini med drugim pomeni kočija, kočijaž, avtobus) ali taksistom, ki jih lahko tu in tam zasledimo, pomagajo bolje razumeti njegovo vlogo v procesu. Coach namreč ni tisti, ki klientu pove, kako in kaj. Svojega klienta vodi do cilja, ki si ga je klient z njegovo pomočjo zastavil sam. Prav tako, kot taksist, ki potnika pelje tja, kamor mu le-ta naroči. V nasprotju s svetovalcem coach ne daje nasvetov. Svojega klienta vodi s pomočjo vprašanj.

ZGODOVINA COACHINGA

Izjemni učitelji so s svojim življenjem zgled učencem. Vodijo jih z neomajno vero v njihove potencialne, jih pri razvoju spodbujajo in motivirajo. Če vemo, da so učenje, rast, sodelovanje, zaupanje v učečega, pozitivno naravnano povratno sporočilo osnovne sestavine coachinga, potem lahko brez obotavljanja rečemo, da coaching obstaja od nekdaj. Coachi so bili od nekdaj starši, stari starši, učitelji, trenerji, posamezniki, ki so utelešali vse te značilnosti.

Kot metoda pa se je coaching najprej uveljavil v športu, kjer je v angleško govorečem svetu nadomestil izraz trener. Naloga coacha je namreč, da svojim varovancem poleg treniranja veščin in sposobnosti, potrebnih za določen šport, nudi tudi razvoj na osebnostnem področju.

V poznih osemdesetih letih preteklega stoletja se je pojem coachinga preselil tudi v poslovni svet. V izobraževanju pa se kot disciplina uveljavlja v zadnjem času z uveljavljanjem samostojnega učenja, raziskovalnega učenja, projektnega učenja, ...

VRSTE COACHINGA

Poslovni coaching

Namenjen je posameznikom ali skupinam, ki delujejo v poslovnem okolju in si želijo izboljšati poslovne rezultate. Coach se večinoma ne ukvarja s poslovnim sistemom ali delovnimi procesi, pač pa z ljudmi. Ponavadi ga organizacije najamejo, da bi pomagal pri začetnih korakih novih projektov, ustvarjanju vizije podjetja, uvajanju novih delavcev, postavljanju ciljev, reorganizaciji, uresničevanju skritih potencialov zaposlenih, razvoju, boljšem upravljanju s časom, zmanjševanju stresa na delovnem mestu, nastopanju v javnosti in še bi lahko naštevali.

Velikokrat je coaching logična posledica kakšnega treninga v organizaciji. Glede na to, kdo so njegovi klienti, poslovni coaching delimo na:

- Individualni in timski coaching
- Coaching za zaposlene
- Coaching za srednji management
- Coaching za izvršne delavce in vodje

Osebnostni coaching

Coach dela s posamezniki ali tudi skupinami (družina, par) na različnih področjih življenja: odnosih, zdravju, stresu, izgubi bližnjih, denarnih zadevah, prehrani, starševstvu, motivaciji, ... Velikokrat se poslovni coaching in osebnostni coaching prepletata, saj je nemogoče ločiti družinsko življenje od službenega.

Karierni coaching

Kot že ime samo pove, je karierni coaching namenjen klientom, ki so izgubili delo, si želijo zamenjati službo, ali pa zgraditi novo kariero. Pogosto se tudi dogodi, da nekdo ni več zadovoljen z delom, ki ga opravlja, pa ne ve, kaj drugega bi lahko počel. V tem primeru mu lahko coach pomaga pri postavljanju osebne vizije, ciljev, identifikaciji virov in ovir. Pri tem klienti naredijo korak iz pasivne drže v bolj proaktivno.

KAJ POTREBUJETE, DA POSTANETE COACH?

Za ta poklic se ne zahteva nobena formalna izobrazba. Coachinga v Sloveniji ne morete študirati na fakulteti. Lahko ga celo izvajate, ne da bi se za to posebej izšolali in pridobili kakšen certifikat. Vendar pa so profesionalni coachi visoko izobraženi ljudje z dolgoletnimi izkušnjami na področju, na katerem izvajajo coaching. Svoje znanje in veščine pilijo kontinuirano in pri različnih učiteljih. Čeprav ima coaching trdno strukturo, je to odprt model. Od vsakega dobrega coacha se lahko nekaj naučite. V nadaljevanju je navedenih nekaj krovnih združenj, ki skrbijo za razvoj in kvaliteto coachinga. V Sloveniji je mnogo centrov, ki ponujajo izobraževanje za coaching. Preden se odločite za katerega od njih, se pozanimajte o njihovih referencah.

- The International Neuro-Linguistic Programming Trainer's Association (INLPTA): <http://www.inlpta.com>
- The International Coach Federation (ICF): www.coachfederation.org
- International NLP Coach Association (INLPCA): <http://www.nlp-coach.org>
- Association for Coaching (AC): www.associationforcoaching.com

Če za to, da postanete coach ni potrebna nobena formalna izobrazba, pa so nujne nekatere lastnosti: zelo dobro se morate poznati in radi morate imeti ljudi. Verjeti morate v razvoj. Biti morate radovedni. Tako radovedni, da raje sprašujete, kot razlagate. Poleg tega morate biti učljivi, saj boste potrebovali veliko znanja, če boste želeli delovati v vlogi coacha. Biti morate pozitivno naravnani, odprti, prožni in kreativni. Biti morate pošteni in spoštljivi do svojih klientov.

Osnovne kompetence NLP Coacha

(strnjen povzetek po kodeksu IF, www.coachfederation.org, 28.8.2013)

- ✓ Sledi zapovedim etičnega kodeksa in profesionalnim standardom in jih udejanja v svojem delu.
- ✓ S klientom zna vzpostaviti sodelovalni odnos.
- ✓ Je sposoben ustvariti ozračje zaupanja in varnega okolja.
- ✓ Med procesom je »tukaj in zdaj«.
- ✓ Svojega klienta zna aktivno poslušati.
- ✓ Zna mu postavljati dobra vprašanja.
- ✓ Sporazumeva se jasno, neposredno, pozna moč jezika in jo smiselno porablja.
- ✓ Sposoben je integrirati in natančno ovrednotiti različne vire informacij s strani klienta in jih klientu razložiti tako, da jih bo lahko ozavestil in mu bodo pomagali na poti do cilja.
- ✓ S klientom zna ustvarjati priložnosti za nenehno učenje in aktivnosti, ki bodo pripeljale do uresničitve cilja.
- ✓ S klientom načrtuje in vzdržuje učinkovit ciljno naravnan program.
- ✓ Spremlja klientov napredek in ga neprestano preverja.

RAZLIČNE VLOGE IZOBRAŽEVALCA ODRASLIH

Učitelj prevzame v procesu izobraževanja odraslih množico vlog, ki se med seboj dopolnjujejo in prepletajo. Od promotorja izobraževanja, organizatorja, načrtovalca programov, predavatelja, mentorja, trenerja, svetovalca, motivatorja do supervizorja, evalvatorja in še bi lahko naštevali. Andragogi znamo spretno preiti iz vloge v vlogo, kot nam narekuje situacija, oziroma potrebe naših učencev. Če so nekatere vloge strogo začrtane, pa so meje med vlogami mentorja, trenerja, svetovalca in coacha včasih nejasne.

Mentor je strokovno usposobljena oseba, ki pripravniku nudi nasvete in razvoj na podlagi svojega lastnega znanja in izkušenj. Mentor prenaša znanje, vodi in spodbuja.

Trener pri svojem učencu razvija predvsem veščine in spretnosti, ki jih le-ta potrebuje za dovršeno izvajanje določene aktivnosti.

Svetovalec nudi svojemu klientu nasvete in mu na ta način pomaga pri reševanju problemov ali pri doseganju ciljev. Svetovalci morajo problemsko področje zelo dobro poznati, morajo biti torej strokovnjaki in imeti morajo bogate izkušnje na tem področju.

Coach ne rešuje problemov svojega klienta in mu ne daje nasvetov. V tm se bistveno razlikuje od vseh prej naštetih vlog. Zanimivo je, da coach niti ni nujno strokovnjak za vsebino. Pomembno je, da obvladuje strukturo procesa in, da zna svojega klienta pripeljati iz problemskega stanja v želeno stanje tako, da prebudi in uporabi vse njegove potenciale. Coach ozavešča, vodi in motivira.

COACH V IZOBRAŽEVALNI INSTITUCIJI

Coach lahko v šoli ali kateri drugi izobraževalni inštituciji deluje na več poljih. V prvi vrsti individualno s posameznimi udeleženci. Vloga coacha je, kot smo videli, ena od mnogih vlog učitelja. Še posebej v novejših oblikah učenja, kot je na primer samostojno učenje. Coach pomaga udeležencu definirati cilje in razvijati njegove veščine in sposobnosti za doseg teh ciljev. Kadar udeleženec naleti na oviro na svoji poti, se lahko obrne na coacha. Ta sicer ne bo zanj reševal problemov, mu bo pa pomagal aktivirati notranje in zunanje vire za rešitev tega problema. Dober primer takih ovir v izobraževanju odraslih so negativna prepričanja, ki jih imajo odrasli o sebi, kot učencu. »V šoli mi nikoli ni šlo«, »nisem nadarjen za tuje jezike«, »prestara sem za učenje«, »nič več mi ne gre v glavo«, so samo nekatere od izjav, ki jih še kako pogosto slišimo od udeležencev svojih izobraževanj.

Coachi imajo odlična orodja za pretvarjanje takih negativnih prepričanj v pozitivne. Včasih si ljudje ne znajo organizirati časa za učenje – spet odlična tema za coacha. Coaching je tudi pravi pristop, kadar zmanjka motivacije. In še bi lahko naštevali.

Po drugi strani pa lahko coach sodeluje tudi s svojimi kolegi in sicer individualno in v timu. Kadar dela individualno, dela morda na razvoju znanj, veščin in sposobnosti. Ali pa ima kateri od kolegov težave s komunikacijo z drugim kolegom, je morda v konfliktu z njim ali je v stresu.

Coach, ki dela s timi, mora imeti poleg drugega tudi znanje o timih. Na pomoč ga pokličejo timi, ki ne delujejo dobro, so konfliktni, neproduktivni ali pa si recimo želijo razviti nove programe. Včasih ga povabijo tudi k uvajanju večjih, sistemskih sprememb v organizaciji. Tim bo v takem primeru potreboval pogled od zunaj, nekoga, ki vidi celotno sliko in jo bo sposoben predočiti tudi drugim. Coach bo pomagal timom zbrati podatke, analizirati situacijo, zastaviti cilje in načrtati pot.

NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE IN COACHING

Nevrolingvistično programiranje ali krajše NLP je nastalo v Kaliforniji v sedemdesetih letih preteklega stoletja, ko sta, poenostavljeno rečeno, dr. Richard Bandler (takrat še študent psihologije) in dr. John Grinder (takrat asistent lingvistike) iskala formulo za uspeh. Zanimalo ju je namreč, kakšni miselni vzorci so značilni za uspešne ljudi. Pri delu sta opazovala tri izjemno uspešne psihoterapevte. Ne pozabimo, da so bila to sedemdeseta leta v Kaliforniji, ko je psihoterapija doživljala svoj vzpon. Bandler in Grinder sta pod drobnogled vzela odlično družinsko terapevko Virginio Satir, svetovno avtoriteto na področju hipnoterapije Milтона Ericksona in začetnika terapevtske šole gestalt, Fritza Perlsa. Zanimalo ju je, kaj ti trije strokovnjaki delajo drugače od svojih manj uspešnih kolegov. Njun namen je bil razpoznati vzorce, iz njih oblikovati model in ga prenesti na druge. Nevrolingvistično programiranje je tako nastalo z modeliranjem, to je metodo, ki jo še danes uporabljamo za učenje od odličnih posameznikov na različnih področjih človeškega delovanja. Med mnogimi definicijami nevrolingvističnega programiranja boste tako našli tudi tisto, ki pravi, da je to **model odličnosti**. Model, ki sta ga ustvarila Bandler in Grinder, je **model učinkovite komunikacije, osebnostne rasti in učenja**. H Grinderjevemu in Bandlerjevemu delu je izjemno veliko prispeval tudi Gregory Bateson, britanski antropolog, ki se je ukvarjal s komunikacijsko in sistemsko teorijo.

Ena od kvalitete nevrolingvističnega programiranja je, da je to odprt model, ki sprejema vse metode, tehnike, pristope, ki ga lahko dopolnjujejo in se zato ne prestopajo razvijati in rasti. Še vedno pa NLP ostaja **model učinkovitega mišljenja in komuniciranja in metoda za odkrivanje vzorcev odličnosti**.

NLP raziskuje miselne procese – zato **nevro**, strukturo jezika – zato **lingvistično** in organizacijo misli in dejanj – zato **programiranje**.

Coaching in NLP imata isti cilj: pripeljati klienta iz sedanjega stanja v čustveno, miselno, duhovno in telesno boljše stanje. Coaching ni NLP in NLP ni coaching. Se pa odlično dopolnjujeta. Kate Burton pravi, da sta **coaching in NLP zmagovalna kombinacija** (2011, str. 10).

Ne glede na to, iz katere šole izhajajo coachi, se prav vsi poslužujejo pristopov, veščin in tehnik nevrolingvističnega programiranja. Naštajmo le nekatere:

- ✓ **komunikacijske veščine** so coachevo osnovno orodje za delo s klientom;
- ✓ **predpostavke NLP** so njegovo izhodišče;
- ✓ **logične ravni osebnosti** Roberta Diltsa mu pomagajo locirati problem;
- ✓ **reprezentacijski sistemi** razkrivajo, kako klient svet dojema in o njem razmišlja;
- ✓ **metaprogrami** so klientovi filtri, ki oblikujejo njegovo predstavo o svetu in usmerjajo njegovo delovanje;
- ✓ **metamodel jezika** je ključen za pridobivanje informacij;
- ✓ **miltonov model** pomaga klienta popeljati v virov polno stanje;
- ✓ **SMART** model je neprecenljiv pri postavljanju ciljev;
- ✓ **zaznavni položaji** dajejo možnost pogleda iz druge perspektive;
- ✓ **podmodalnosti** so izjemno orodje za delo s prepričanji;
- ✓ **preokvirjenje** ponuja drugačen kontekst in s tem spremeni klientovo mišljenje in dožemanje dane situacije;
- ✓ **sidranje** je železni repertoar NLP za delo s čustvenimi stanji
- ✓ **časovna črta** je tehnika za ustvarjanje vizije, postavljanje ciljev, delo tukaj in zdaj in prepoznavanje vpliva preteklih izkušenj.

V nadaljevanju si bomo poglobljevali kako si coachi zastavljamo cilje, kako podajamo povratno sporočilo, kako sprašujemo, kako poteka coaching ter katere so sestavine za učinkovito sporazumevanje.

VEŠČINE SPORAZUMEVANJA ZA COACHE

Poleg upoštevanja etičnega kodeksa in dobrega poznavanja postopkov, tehnik in metod, ki jih v coachingu uporabljamo, je obvladovanje komunikacijskih veščin ključnega pomena za coache. Če prezremo dejstvo, da bo klient za coaching izbral tistega, s katerim se je že v prvem stiku dobro razumel, pa vsekakor ne moremo mimo prvih korakov v coaching procesu. Najprej namreč coach s svojim klientom vzpostavi dober stik. Da bi mu klient lahko zaupal, coach ustvari varno ozračje. Med postopkom mu postavlja vprašanja, s tem pridobi informacije, s katerimi klienta usmerja. Coach v izobraževanju odraslih najprej torej ugotovi, kaj želi njegov klient; potem mu pomaga zastaviti si cilje, klient si ustvari načrt izobraževanja, potem preverjata uspešnost na posameznih korakih, coach svojega klienta spodbuja in motivira. Da bi coach uspešno vodil tak proces, potrebuje znanje in sposobnosti učinkovitega sporazumevanja.

Verbalno in neverbalno sporazumevanje

Pri sporazumevanju, ali komunikaciji, gre za pošiljanje in sprejemanje sporočil. Poteka na dveh ravneh in sicer na ravni vsebine in na ravni postopka. V nasprotju s splošnim mišljenjem je postopek tisti, ki opredeljuje vsebino in ne obratno.

Raziskava profesorja Alberta Mehrabiana, ki je v ZDA v drugi polovici preteklega stoletja raziskoval vpliv obrazne mimike v sporazumevanju, je dala presenetljive rezultate: v medosebni komunikaciji, še posebej v čustvenih situacijah, se veliko bolj zanašamo na to, kar nam sporoča obraz, kot pa na vsebino, ki nam jo sogovornik pripoveduje.

S pojmom verbalna komunikacija označujemo vsebino, besede in sintakso. Neverbalna pa je način, kako to vsebino sporočimo s pomočjo svojega telesa.

Neverbalno sporazumevanje

Kot smo lahko spoznali, je neverbalni vidik v komunikaciji celo bolj pomemben od verbalnega. Obrazna mimika, kretnje, drža in glas imajo v sporazumevanju več nalog, ki jih lahko razdelimo v naslednje kategorije:

- ponavljanje verbalnega sporočila
- poudarjanje verbalnega sporočila
- dopolnitev verbalnega sporočila
- usmerjanje medosebne interakcije
- nadomeščanje verbalnega sporočila

Obraz in očesni stik: iz obraza najhitreje razberemo, v kakšnem čustvenem stanju se nahaja naš sogovornik. Obraz pripoveduje z barvo, mimiko, pogledom. V naši kulturi velja, da z očesnim stikom pokažemo, da se zanimamo za svojega sogovornika. Na Japonskem in ponekod drugod po svetu se v znak spoštovanja izogibajo neposrednemu očesnemu stiku.

Telesna drža in kretnje: neposredno zrcalijo sogovornikova čustva in počutje. Menda so strokovnjaki namerili več, kot 700.000 različnih kretenj. Potrebno pa se je zavedati, da sta ta dva vidika, poleg obraza ključna za sporazumevanje.

Glas: ne glede na vsebino ali v povezavi z njo, glas pripoveduje s tonom, jakostjo, ritmom, barvo. Z glasom tudi jočemo, zehamo, kričimo, se smejimo, mrmramo, ... S kratkimi vzkliki joj, hm, mmm, mhm, ...) nadomestimo kar cele stavke.

Osebni prostor in dotik: ljudje se med seboj zelo razlikujemo po tem, koliko osebnega prostora potrebujemo in, koliko se dotikamo s sogovornikom. Pravijo tudi, da človeka spoznamo po stisku roke. Še najbolj pa je ta razlika opazna med različnimi kulturami.

Izgled in oblačila: tudi s tem, kaj imamo oblečeno in, kako smo urejeni, se sporazumevamo z okolico. Pri tem je važna osebna urejenost in higiena pa tudi stil oblačenja in barve, ki jih nosimo.

Govorica telesa coacha v coachingu

Ko coach navezuje dober stik s svojim svetovancem, zrcali njegovo telesno govorico. Ko pa vodi svetovalni pogovor, s svojo telesno govorico sogovornika pomirja in obenem vabi k razgovoru. Gradi zaupanje in istočasno izraža kompetentnost ter motivira. Najpomembneje je, da sta oba vidika skladna.

Obrazna mimika

- ✓ svojih čustev ne skrivamo
- ✓ sem in tja se nasmehnimo, vendar pazimo, da je nasmeh naraven
- ✓ sprostimo čeljustne mišice
- ✓ sprostimo mišice v obrazu

Pogled

- ✓ očesni stik vzdržujemo, pri tem pa pazimo, da ne strmimo
- ✓ s pogledom izražamo mir, prijaznost, odprtost, sproščenost
- ✓ s pogledom spodbujamo

Glas

- ✓ ne uporabljamo mašil, slenga ali dialekta
- ✓ govor naj bo jasen in razločen
- ✓ hitrost govora prilagajamo situaciji in svetovancu;
- ✓ umirjen, topel, prijazen
- ✓ situaciji primerna jakost
- ✓ raje nižji, kot previsok glas

Kretnje

- ✓ s kretnjami poudarjamo vsebino
- ✓ ne krilimo
- ✓ izogibamo se tikom
- ✓ držimo v odprti poziciji
- ✓ ne premikamo se po prostoru, če to ni potrebno

Drža

- ✓ glavo držimo naravnost, brada naj ne bo previsoko
- ✓ hrbtenica vzravnana, ramena odprta
- ✓ obrnjeni smo proti sogovorniku, vendar se ne nagibamo preveč naprej
- ✓ izražamo sproščenost
- ✓ z nogami trdno na tleh izražamo prizemljenost

Dihanje

- ✓ s sproščenim, mirnim in globokim dihanjem izražamo kompetentnost in delujemo pomirjujoče na sogovornika

Obleka in urejenost

- ✓ usklajena z okoljem in kulturo

Osebni prostor

- ✓ odvisno od kulture in komunikacijskega sloga sogovornika
- ✓ pazimo, da ne stojimo ali sedimo više kot svetovanec

Notranje predstave oblikujemo s pomočjo treh procesov

Brisanje: Nekaj, kar je obstajalo v originalni izkušnji se spregleda pri oblikovanju notranje predstave. To je eden od kognitivnih procesov, ki nas ščiti pred preveliko množico podatkov, ki jih zaznamo s čutilnim aparatom.

Popačenje: Gre za napačno predstavo, napačno interpretacijo zunanega dogodka. Ponavadi je ta proces omejujoč. Pri tem gre lahko za popolnoma napačno interpretacijo ali pa samo za manjši odmik. S tem procesom podatke, ki smo jih pridobili preko čutov, preusmerimo drugam.

Posploševanje: Proces, pri katerem neko specifično, edinstveno izkušnjo prenesemo na cel niz izkušenj. Ta proces je bistvenega pomena pri učenju, ko situacijo iz ene situacije prenesemo v druge.

Zemljevid ni pokrajina

To je podoben postopek, kot ga uporabljajo kartografi pri izdelavi zemljevidov. Če želijo izdelati zemljevid določene pokrajine, morajo večino podatkov zbrisati, saj je zemljevid premajhen, da bi nanj spravili celotno ozemlje; del podatkov iz narave popačijo: vse vode na primer obarvajo z modro barvo, čeprav vemo, da reka Ljubljanica še nikoli ni bila modre barve; tako vsi vemo, da gre za potok, reko, jezero ali morje; del pa jih posplošijo: vsa približno enako velika mesta označijo z enako veliko piko. Tako lahko tudi za naše notranje predstave rečemo, da so le zemljevid zunanje realnosti.

Komunikacijski model

Avtorja tega modela sta torej Richard Bandler in John Grinder, ki sta izhajala iz predpostavke, da notranje predstave o zunanjih dogodkih niso dogodki sami. Zunanji dogodek zaznamo s čutili; to, kar zaznamo, naši možgani obdelajo. Pri tem gredo skozi množico notranjih filtrov.

V vlogi filtrov nastopajo

- čutila
- metaprogrami: proaktivnost – reaktivnost, proti – stran, notranji – zunanji, možnosti – postopki, splošno – posamično, ujemanje – neujemanje, ...
- vrednote
- prepričanja
- spomini
- izkušnje
- odločitve
- kulturno okolje
- izobrazba
- jezik

Zaznavni sistemi

Med najbolj osnovne filtre prištevamo t.i. zaznavne sisteme. To so načini, kako podatke sprejemamo, jih obdelujemo in kodiramo. Poznamo tri osnovne sisteme:

VIZUALNEGA (gledamo, vizualiziramo)

AVDITIVNEGA (poslušamo zunanje in notranje glasove)

KINESTETIČNEGA (navzven zaznavamo dotik, temperaturo in vlažnost; navznoter pa čustvujemo, uporabljamo notranje čute, pomnjenje občutkov in vzdržujemo ravnotežje ter zavedanje o tem, kaj se dogaja s telesom med gibanjem). Tudi olfaktorni in gustatorični čut prištevamo h kinestetičnemu.

Notranje predstave v nas vzbudijo določeno stanje, to posledično vpliva na fiziologijo telesa, ta pa na naše vedenje.

Primer: v naši okolici se nekaj dogodi; to zaznamo s čutili; naši možgani podatek o tem, kar se je dogodilo obdelajo; pri tem gre informacija skozi številne filtre, ki oblikujejo našo predstavo; na oblikovanje te predstave vplivajo med drugimi filtri tudi naše izkušnje; zunanji dogodek zagledamo v luči izkušenj iz preteklosti; ker se je vedno tako dogajalo, verjamemo, da je tudi tokrat tako; to nas, recimo, spravi v jezo; ker postanemo jezni, se nam poviša srčni utrip, krvni tlak, hitreje dihamo, postanemo rdeči v obraz; to stanje vpliva na to, kako na zunanji dogodek reagiramo; tokrat jezno; naša reakcija pa vpliva na našega sogovornika, ki reagira na naše jezo vedenje. In komunikacijski krog teče.

Coachi se morajo zavedati svojih zaznavnih filtrov, pa tudi tega, da imajo njihovi sogovorniki, klienti torej, tudi svoje filtre. Hitreje, ko jih bodo razpoznali, bolje bodo navezali z njimi dober stik in lažje bodo pridobili podatke. Zavedajoč se, da sogovornik realnost razume po svoje, se mu bodo lahko hitreje približali. Z neprestanim preverjanjem razumevanja in z natančnim postavljanjem vprašanj bo svetovanje bolj učinkovito in manjkrat bo prihajalo do nesporazumov.

KAKO VZPOSTAVITI IN VZDRŽEVATI DOBER STIK S KLIENTOM

Da bi lahko coach svojemu klientu pomagal pri identifikaciji problema, določanju ciljev, načrtovanju in ne nazadnje tudi udejanjanju ciljev, mu najprej pomaga, da spozna samega sebe. Klient bo lahko izbral pravo smer zase, če bo poznal svoje osebne značilnosti, svoje intelektualne sposobnosti, učni slog in učne navade, pa tudi življenjske nazore in vrednote.

V tej začetni fazi, v kateri gre za zbiranje informacij o klientu in njegovih življenjskih okoliščinah je zaupanje ključnega pomena. V kolikšni meri bo klient zaupal coachu pa je odvisno od tega, kako dobro se bosta razumela.

Kadar se ljudje dobro razumejo, pravimo, da so na isti valovni dolžini. Tak odnos mora coach ustvariti v prvem srečanju. Če si bo klient še želel sestati se, je prvo srečanje uspelo. Usoda celotnega svetovanja je namreč odvisna od tega prvega srečanja.

Ustvarjanje dobrega stika po korakih

Ustvarjanje dobrega stika je odgovornost coacha. Večinoma se to zgodi kar samo od sebe, nezavedno za oba udeleženca v komunikaciji. Glede na to, kako pomemben je prvi stik med coachem in klientom za ves nadaljnji potek coachinga, pa zadeve ne gre prepuščati naključju.

Kalibriranje: je prvi korak v ustvarjanju dobrega stika. Rekli bi lahko, da se umerimo na svojega sogovornika. Iz njegove telesne drža, mimike, kretenj, ritma dihanja, barve kože, glasu in drugih dejavnikov govorice telesa razberemo v kakšnem stanju se nahaja. Prisluhnemo pa tudi procesnim besedam, ki jih uporablja, narečju, vsebini in v pogovoru se seznanimo z njegovimi prepričanji, vrednotami in kulturo, iz katere izhaja.

Zrcaljenje: da bi ustvarili dober stik s svojim sogovornikom, zrcalimo najprej njegovo telesno govorico in kasneje tudi verbalni del komunikacije.

Dober stik: če smo se dobro umerili na svojega sogovornika in, če smo ga dobro zrcalili, smo uspeli ustvariti dober stik.

Neverbalno vodenje: koliko smo bili uspešni pri ustvarjanju dobrega stika, bomo najlažje ugotovili tako, da s sogovornikom še vedno vzdržujemo dober stik, obenem pa naredimo svojo kretnjo. Če smo res v dobrem stiku, nam bo sogovornik sledil in gremo lahko v naslednjo fazo, to je vsebinsko vodenje. V nasprotnem primeru ponovno kalibriramo, zrcalimo, spremenimo svoje vedenje in ga poskušamo ponovno prilagoditi sogovorniku.

Vsebinsko vodenje: počasi lahko začnemo z zbiranjem informacij, potrebnih za začetek svetovalnega pogovora.

Ravni v ustvarjanju dobrega stika

Tekstualna raven

Vsebinska raven enaka tema, enak izbor besed

Kontekstualna raven

Raven odnosov čustveno stanje

tonalnost višina glasu, jakost, ritem, hitrost, VAK

govorica telesa mimika, drža, gibanje, kretnje, dihanje, ritem

Sistemska raven kultura, vrednote, religija, videz, obleka

COACHING POSTOPEK PO KORAKIH

Predpriprava:

Coach in klient se dogovorita glede kraja, časa in trajanja srečanja. Okvirno določita tudi tematiko. Coach klienta seznani s postopkom in z zahtevami (naloge). Coach tudi priskrbi primeren prostor za izvedbo. Zelo pomembno je, da klienta seznani tudi s ceno storitve, načinom plačila in, da pred samim začetkom coachinga podpišeta pogodbo.

Notranje stanje in naravnost svetovalca: coach najprej poskrbi, da na coaching pride v dobrem stanju: fizično in psihično. Ob prvem stiku s klientom je odprt, prožen, osredotočen na klienta, »tukaj in zdaj«. S seboj prinese tudi vse svoje znanje, veščine, strategije in je usklajen s svojimi prepričanji in vrednotami

1. **Dober stik:** prva naloga coacha je, da s svojim klientom naveže dober stik in ustvari vzdušje medsebojnega zaupanja in razumevanja.
2. **Priprava:** v tej fazi coach prisluhne klientu glede tematike srečanja.
3. **Cilji:** klient s pomočjo coacha oblikuje cilj coaching oziroma posameznega srečanja.

4. **Zbiranje informacij:** coach postavlja svojemu klientu ciljno usmerjena, natančna, konkretna in odprta vprašanja in tako pridobi čimveč informacij o problemski situaciji. Pomembno je, da odgovore zabeleži, saj mu bodo služili za izhodišče pri načrtovanju procesa in izbiri orodij.
5. **Intervencija:** osrednji del procesa, v katerem coach ciljno uporabi razpoložljive tehnike, strategije in metode; po potrebi zbere nadaljnje informacije; deluje spodbudno in pozitivno.
6. **Ekologija:** coach klientu pomaga ozavestiti vpliv, ki ga bodo imele spremembe nanj samega in na njegove bližnje.
7. **Korak v prihodnost:** coach popelje svojega klienta v prihodnost, ko bo cilj že dosegel. Gre za motivacijski korak, v katerem klient pridobi energijo za doseg cilja. Ta korak nudi tudi vpogled v to, kar morda klient še potrebuje ali bi bilo v postopku lahko še bolje opravljeno.
8. **Pregled in test:** zadnja stopnička nudi priložnost za preverjanje zadovoljstva pri klientu in analizo. Coach si postavi smernice za nadaljnje coachinge.

RABA JEZIKA PRI COACHINGU

Dobri komunikatorji, kar coachi nedvomno so, se odlikujejo v odlični rabi orodja, ki ga imenujemo jezik: ker se zavedajo, da jezik odslikava naše notranje predstave; ker vedo, da ima ena in ista beseda za različne ljudi različne pomene; ker poznajo prednosti in slabosti jezika.

Kot smo videli, je coacheva osnovna naloga, da ustvari med seboj in svojim klientom ozračje zaupanja in varnosti. Zato se potrudi, da se mu približa tudi na jezikovni ravni. Pri tem upošteva kulturno okolje, iz katerega klient izhaja, razbere njegov prevladujoči zaznavni kanal in uporablja procesne besede tega kanala. Na ta način pomaga klientu, da lažje razmišlja, si lažje predstavlja in zapomni. Coach uporablja čutno konkreten, pozitiven in ciljno usmerjen jezik. Nikoli ne: analizira, zasmehuje, etiketira, ukazuje, interpretira, moralizira, sočustvuje, krivi, kritizira, pridiga, grozi, svari, zaslišuje, sodi in se ne brani.

Osnovne dejavnosti coacha so:

Spraševanje

Kot vemo, coach ne svetuje, pač pa svojega klienta vodi s pomočjo vprašanj. Za to porabi od 70 do 80% časa. Kako postavljati vprašanja in, kakšna vprašanja oblikovati je v treningih coachinga zelo obširno poglavje. Tudi mi mu bomo v nadaljevanju namenili nekaj prostora.

Govorjenje

Coach s svojim govorom klienta vodi, mu razlaga, ga informira, prepričuje, spodbuja, navdihuje in še bi lahko naštevali. Kot pri vsaki njegovi dejavnosti, je tudi tu pomembno, da je coach v svoji komunikaciji s klientom skladen. To pomeni, da se vsebina govora zrcali v njegovi telesni drži, kretnjah, mimiki obraza, dihanju in glasu ter, da vse skupaj odseva njegove vrednote in prepričanja.

Poslušanje

Če coach večino časa posveti spraševanju, potem mora znati tudi poslušati. Gre za večino, ki jo nekateri obvladajo bolje, drugi slabše. Coach je model odličnega poslušalca: ima visoko razvito sposobnost vpogleda vase; pozna svoj slog komuniciranja, svoje močne in šibke točke; zna se pogledati od zunaj in je prožen; prilagaja se različnim sogovornikom in različnim situacijam. Coach se zaveda svoje odgovornosti v komunikaciji in ve, da na to, kako bo razumel, vplivajo njegovi lastni notranji filtri: izkušnje, spomini, vrednote, prepričanja, miselni okviri, ... Upošteva dejstvo, da si ljudje zapomnimo le 25 – 50% slišane. Zato svoje razumevanje sogovornika neprestano preverja. Ker ve, da v komunikaciji večino sporočila razberemo iz tega, kako je bilo nekaj povedano, je posebej pozoren na sogovornikov glas in govorico telesa. Je asertiven, zato je lahko odprt, pošten in odkritosrčen. Je spoštljiv in zna svoje stališče zagovarjati, ne da bi s tem prizadel integriteto svojega sogovornika. Pozna pravila dobrega poslušanja in ve, čemu se mora izogibati.

Jezik in zaznavni sistemi

Ustvarimo skupaj nabor procesnih besed, ki jih v govoru uporabljajo različni zaznavni tipi:

Avditivni

Vizualni

Kinestetični

Umetnost spraševanja

Kot smo že omenili, je **metamodel** jezika izjemna NLP tehnika za postavljanje vprašanj in rabo jezika. Z njimi si coach ustvari sliko o klientovem modelu sveta, pridobi informacije, ga navdihuje in ga vodi v procesu. Verjetno ni potrebno posebej poudarjati, da verbalni del spraševanja spremlja skladna neverbalna komunikacija.

Del vprašanj, ki se jih coachi poslužujemo, navajamo v poglavju o ciljih. S spodnjimi primeri si boste lahko pomagali pri ostalih korakih v procesu coachinga.

- Coach svojemu klientu ne dovoli, da bi posploševal, ko potrebuje konkretne odgovore. Zato sprašuje: kdo natančno? Kdaj? Kje? Kateri? Kakšen natančno?
- Ko analizirata problem, coach klientu zastavi vprašanja, kot na primer: Kaj je tvoj problem? Ali me lahko naučiš, kako bi se naj jaz počutil, ko bi imel tvoj problem? Kaj bi rad spremenil? Na čem bi rad delal danes?
- Da bi ga bodril, ga coach povpraša: V primerjavi s kom ali s čim, si nalogo slabo opravil?
- Za to, da stre negativno prepričanje (recimo, ko klient reče, da ni nadarjen za jezike) mu coach postavi vprašanje: Kdo tako pravi?
- Kadar je klienta strah, ga coach z vprašanjem postavi v drugačno perspektivo: Kaj bi se zgodilo, če bi ... (se prijavil k izpitu)? Kaj se ne bi zgodilo, če se ne bi ... (prijavil k izpitu)?
- Kadar se klient pritožuje da je nekaj težko, ga coach vpraša po čem to sklepa.
- Poleg tega zato, da bi preveril svoje razumevanje, parafrazira in odslikava občutja.
- Ko klient obupuje in reče, da ni še nikoli nič dobro opravil, ga coach ustavi z vprašanjem: Res nikoli? Res nič?
- Ko klient napoveduje, da ve, da ga ta in ta ne mara, ga svetovalec vpraša: Kako to veš?
- Da bi mu razširil pogled, coach klientu postavi vprašanje: Kaj se zgodi, če si predstavljaš ...?

- Še nekaj navdihujočih vprašanj: Koliko uspeha lahko preneseš? Kaj bi naredil, če bi imel na voljo? Predstavljaš si, da si svoj cilj že dosegel. Kako se počutiš? Kaj vidiš? Kaj slišiš?
- Da bi ga popeljal v prihodnost, ga vpraša: Kako se vidiš čez 5, 10 let?

NARAVNANOST COACHA

Uspeh coachinga je v veliki meri odvisen od tega, kako je coach naravnan. Ko govorimo o naravnosti, imamo v mislih skupek dejavnikov, kot so notranje stanje, prepričanja in vrednote. Naravnost se odseva v telesni govorici. Ker vemo, da ljudje večino sporočilnosti preberemo iz neverbalnega dela, bo coach pazil, da je vsebina njegovega sporočila skladna z glasom, mimiko, telesno držo in kretnjami. Pravimo, da je coach kongruenten ali skladen. Izjemno pomembno je, da si coach pred samim postopkom vzame nekaj časa zase in poskrbi, da bo dobrem stanju in, da bo lahko v coachingu uporabil vse svoje notranje vire: znanje, veščine, prepričanja, vrednote.

Prepričanja so močni zaznavni filtri, ki so odgovorni za to, da nekatere stvari opazimo, nekaterih pa ne. Povedo nam, zakaj nekaj delamo ali nečesa ne delamo. Dajejo pomen zunanjim dogodkom, oblikujejo notranje predstave, dovoljujejo in prepovedujejo. Na kratko bi lahko rekli, da so to sodbe, ki jih imamo o sebi, o drugih ljudeh in o svetu okoli nas. Poznamo prepričanja, ki nas omogočajo in taka, ki nas onemogočajo.

Vrednote so tisto, kar nam je res pomembno, po njih se v življenju ravnamo. So tesno povezane z našo identiteto, so naši glavni usmerjevalci in motivatorji. So tudi najmočnejši filtri v ustvarjanju notranjih predstav. Večinoma so nezavedne. Prav zaradi njihovega močnega vpliva na nas je zelo pomembno, da poznamo svoje vrednote. Oblikovale bodo namreč naše misli in s tem to, kar bomo povedali.

ZAZNAVNI POLOŽAJI IN NOTRANJA STANJA

Zaznavni položaji

Zaznavni položaji so različne perspektive, iz katerih obravnavamo situacije. Coaching uporablja zavestno menjavanje položajev na dveh nivojih in sicer:

- coach sam prehaja iz položaja v položaj in tako vodi proces;
- coach vodi klienta v različne položajih in mu s tem nudi širši pogled na situacijo, ki jo obravnavata.

V nevrolingvističnem programiranju in coachingu poznamo in uporabljamo tri osnovne položaje in meta položaj:

1. prvi ali asocirani položaji
2. drugi položaj, ki ga imenujemo tudi empatija
3. tretji ali disocirani položaj
4. meta položaj

Coach:

1. v prvem položaju vodimo proces;
2. drugem navezujemo dober stik s svetovancem;
3. v tretjem položaju deluje s stališča neodvisnega opazovalca;
4. v meta položaju pregleda in analizira proces.

Klient:

1. v prvem položaju doživlja problemsko situacijo;
2. v drugem pogleda na problem z očmi drugega vpletenega;
3. v tretjem je neodvisen opazovalec, ki lahko najde rešitev problema;
4. meta položaj klientu osvetli problem s popolnoma novo lučjo saj mu omogoči, da ozavešči celoten proces.

Zavestno prehajanje iz položaja v položaj je večšina, ki se je lahko coach nauči. Prav tako obstajajo tehnike, s katerimi popeljemo klienta v različne položaje. Obvladovanje obojega je nujno za izvajanje coachinga, zahteva pa veliko vaje.

Stanja

Coaching je interaktivni proces, v katerem coach in klient delujeta drug na drugega. Coach z zavestno uporabo menjavanja zaznavnih položajev obvladuje postopek. S stanjem, v katerem se nahaja, pa prav tako vpliva na svojega klienta in na izid coachinga.

Nekdo je lahko v dobrem ali slabem stanju. V nevrolingvističnem programiranju pravimo, da so stanja trenutne misli, čustva in občutki ter fiziologija telesa, v kateri se nahajamo. Verjamemo tudi, da sta telo in duševnost tesno povezana v sistemu in vplivata drug na drugega. Vsaka sprememba v telesu povzroči spremembo v duševnosti. In obratno. Dobro je, da lahko na spremembo enega ali drugega zavestno vplivamo.

Ena od veščin, ki jih obvladujejo coachi je po eni strani prav zavestno in aktivno premikanje iz stanja v stanje in po drugi strani prebujanje pozitivnega stanja v klientu. Klient ima le, ko se počuti dobro, dostop do svojega ustvarjalnega dela, v katerem bo učinkovito in ustvarjalno iskal rešitve.

In kako to stori? Če se njegov klient že nahaja v slabem stanju, kar pomeni, da je recimo žalosten, bo coach uporabil tako imenovani separator. Gre za dejanje, s katerem prekine obstoječe stanje. Klienta recimo poprosi, da vstane in se pretegne ali mu ponudi kozarec vode. Lahko mu postavi tudi kakšno vprašanje, ki nima nobene povezave s trenutno tematiko: »Kaj si pa danes kosil?«

Da pa bi ga popeljal v pozitivno stanje, pa coach klienta na primer poprosi, da mu opiše svoje najlepše počitnice. Dobrim mislim bo takoj sledilo telo, coach bo spremembe opazil na drži telesa, kretnjah, pri dihanju, v glasu in na obrazu in proces coachinga se lahko nadaljuje.

CILJI V COACHINGU

Posamezniki ponavadi poiščejo pomoč pri coachu, ko zastanejo na svoji poti, naletijo na ovire ali si zaželiyo sprememb. Včasih pridejo klienti z bolj ali manj izdelanim ciljem. Drugič spet ne vedo, kaj bi radi, vedo pa, da tako, kot je sedaj, ni več v redu. Bistvo coachinga je v tem, da je klient pro-aktiven. Zato coach svojemu klientu ne postavi ciljev. S pomočjo vprašanj ga pripelje do tega, da si jih zastavi sam. S tem mu da moč in odgovornost.

V procesu coachinga postavimo cilj takoj za tem, ko smo navezali dober stik s svojim klientom. NLP Coachi si pri tem najraje pomagamo z známim modelom SMART. To je izjemno koristen, učinkovit in natančen model. Dobro oblikovan cilj naj bi bil:

S – smart (pameten, eleganten)

M – measurable (merljiv)

A – achievable (dosegljiv)

R – realistic (uresničljiv)

T – timed (časovno definiran)

Pomagajte si z naslednjimi vprašanji:

Kaj hočeš? Kaj bi raje imel?

Pazite, da je klientov odgovor oblikovan pozitivno.

Ali je to res tvoj cilj, ali delaš to za koga drugega? Ali je izid odvisen samo od tebe?

To je priložnost, da po eni strani vaš klient premisli o tem, ali si res sam želi doseči ta cilj in po drugi, da ozaveš, da vse le ni odvisno od njega samega.

Kako boš vedel, da si to že dosegel, da to že imaš?

Kaj pri tem vidiš?, kaj slišiš in kaj občutiš? Po čem boš vedel, da to že imaš? Predstavlja si sedaj, da to, kar želiš, že imaš. Stopi v prihodnost in doživi to, kar boš doživel takrat. Natančno opiši, kako je.

Kje, kdaj in s kom hočeš doseči cilj?

S tem vprašanjem povabite klienta, da točno določi, v kakšnih okoliščinah hoče doseči cilj. Tako mu ne dopustite, da govori na splošno, pač pa od njega zahtevate specifičnost.

Katere vire za dosego cilja že imaš na razpolago, katere še potrebuješ?

S klientom poiščeta tako notranje, kot zunanje vire: denar, energijo, znanje, veščine, sposobnosti, pretekle pozitivne izkušnje, zdravje, ...

Kaj se ti lahko postavi na pot?

Klientu daste možnost, da predvidi, katere ovire mu lahko otežijo ali celo preprečijo izpolnitev cilja. Povabite ga, da bo razmislil tako o zunanjih, kot o notranjih preprekah. Tako bo vnaprej pripravljen in se jim bo lahko izognil.

Kaj pa je dobrega na sedanjem stanju, ko še nisi dosegel cilja?

Katero tvojo potrebo zadovoljuje sedanje stanje in, kako jo boš zadovoljil tudi takrat, ko boš dosegel cilj?

Ekologija:

Kako bodo spremembe vplivale na to, kar ti je pomembno in, kako bo to vplivalo na tvoje bližnje?

Vrednote:

Kaj ti prinaša doseženi cilj? Je to pomembno zate? Kaj še ti prinaša?

Kateri je tvoj prvi korak na poti do cilja? Kdaj ga boš naredil?

Vprašanja za preverjanje ciljev

Cilji potrebujejo neprestano preverjanje; ne le na koncu, pač pa tudi na vmesnih etapah. Pomagajte si lahko z naslednjimi primeri:

- ✓ Si dosegel svoj cilj in v kolikšni meri si ga dosegel?
- ✓ Katere spremembe lahko sedaj opaziš?
- ✓ Katera svoja znanja / veščine / sposobnosti si uporabil?
- ✓ Katera tvoja lastnost ti je bila najbolj v oporo?
- ✓ V kaj si verjel, da si lahko dosegel cilj?
- ✓ Katera prepričanja so te podpirala?
- ✓ Kateri je tvoj novi cilj?

- ✓ Na vmesni stopnji: ali je delni cilj dosežen?
- ✓ Kaj že imaš za dosego cilja?
- ✓ Kaj še potrebuješ za dosego cilja?
- ✓ Imaš kakšen manjši cilj?
- ✓ Kateri je tvoj naslednji korak?

COACHING IN POV RATNO SPOROČILO

Tudi v tem poglavju se coaching razlikuje od drugih modelov svetovanja ali učenja. Namesto, da bi coach podal oceno, raje najprej poprosi klienta, da se oceni sam. Mnogokrat bodo tako vaši klienti že opravili večino dela. Vaše povratno sporočilo bo lahko veliko krajše, če bo sploh še potrebno. Seveda pa tu ne gre za to, da bi se želeli izogniti delu. Pomembno je, da klientu omogočimo, da potem, ko na svoje dejanje pogleda iz zunanje perspektive, sam poišče tisto, kar je bilo dobrega in tisto, kar je potrebno še izboljšati. Tako ima spet vajeti in moč v svojih rokah. Povratno sporočilo bo njegovo in ga bo lažje integriral. Pri coachingu gre na sploh zato, da svojega klienta pooblastimo za to, da upravlja s sabo, da ga premaknemo iz pasivne v pro-aktivno vlogo.

V nadaljevanju navajamo model nevrolingvističnega programiranja za podajanje povratnih sporočil. Gre za izjemno motivacijsko naravnani model, ki pa se ga marsikdo sprva težko privadi. Navajeni smo namreč ali hvaliti ali kritizirati. Ko ocenjujemo sami sebe, pa se večinoma sploh težko pohvalimo. Zato vztrajajte na tem, da vaš klient najprej ozavešči tisto, kar je opravil posebej dobro in si to tudi prizna.

Čisto drugače je tudi, če klientu ponudimo možnost, da na svoje napake pogleda iz drugačne perspektive. Naredite naslednji preizkus: potem, ko bo naštel vse pozitivne vidike, povprašajte svojega klienta, kaj je bilo slabo, kaj je naredil narobe. In ga opazujte. Kaj lahko zaznate? Ste prižgali v njegovih očeh iskrico? Komaj čaka, da bo napako popravil? Naslednjič pa ga namesto tega raje povprašajte, kaj bi prihodnjič naredil drugače. In spet ga opazujte: kako se je odzval tokrat? Kateri pristop se vam zdi bolj koristen?

Ko se boste bolj poglobili v študij coachinga, boste spoznali model GROW, iz katerega smo povzeli poglavje o povratnem sporočilu. Za začetek pa vam priporočamo, da preskusite naslednja uporabna vprašanja, ki jih seveda lahko preoblikujete glede na svojo situacijo.

Kaj si opazil pri svojem izvajanju?

Kaj si naredil posebej dobro?

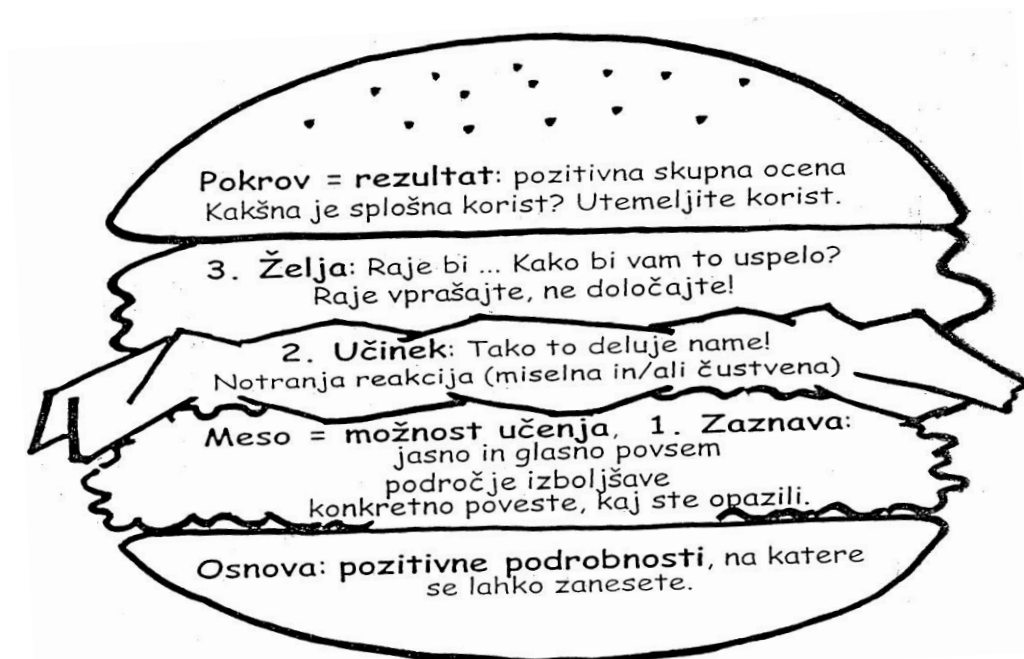
Če bi lahko, kaj bi prihodnjič naredil drugače?

Kako se boš počutil, ko boš to lahko naredil?

Dovoliš, da še jaz nekaj pripomnim?

Kaj boš torej glede tega ukrenil v prihodnosti?

Povratno sporočilo v sendviču



Dajanje povratnih sporočil

- Podamo ga takoj in s tem povečamo učinek.
- Cilj povratnega sporočila je v tem, da spodbuja željo po napredku, da motivira. Zato naj bo pozitivno naravnano in konstruktivno.
- Dobro povratno sporočilo bo vsebovalo le podatke, ki smo jih zaznali s čuti: torej videl sem, slišal sem, opazil sem, ... Izogibajte se izjavam, ki se začnejo z »meni se zdi«, »ti si pa tak in tak«.
- Ljudje smo sposobni dojeti le 7 +/- 2 informacij naenkrat. Zato naj bo povratno sporočilo ne bo daljše od tega števila.
- Verjetno nas bo klient prosil za kakšno pojasnilo. Bodite pripravljeni na to, da mu boste znali razložiti, kaj ste mislili.
- Povratno sporočilo podajajte vedno v prvi osebi ednine. S tem dokazujete, da stojite za svojimi izjavami.

Sprejemanje povratnih sporočil

- Povratno sporočilo sprejmemo. Kadar nismo vsega razumeli, lahko prosimo za pojasnilo.
- Ko nam nekdo podaja povratno sporočilo, ga poslušamo in ga ne prekinjamo. Prav tako se ne branimo, izgovarjamo, ne razlagamo in ne argumentiramo.
- O povratnem sporočilu razmislimo in, če se nam zdi smiselno, upoštevamo pripombe.
- Za dobro povratno sporočilo se zahvalimo.

PASTI V COACHINGU

Coach hodi neprestano po tanki brvi in lovi ravnotežje med prizadevanjem za odličnostjo in zavedanjem, da ni popoln. Popolnost ni človeška lastnost in tudi coachi nismo popolni. Vsakršna drugačna predstava je napačna, obsojena na neuspeh in škodljiva za nas in naše kliente.

Pasti, v katere se coach lahko ujame, ga čakajo na vsakem koraku. Nekaj jih naštevamo v nadajevanju. Da bi se jim izognil, oziroma se jih rešil, si lahko pomaga z redno samo-refleksijo in supervizijo kolegov. Obe, ne ena ali druga, sta zvesti spremljevalki vsakega profesionalnega coacha.

- ✓ **Coach se izgubi v podrobnostih.**
- ✓ **Coach pusti klientu, da dolgovezi.**
- ✓ **Klient si s pomočjo coacha zastavi preveč ambiciozen načrt.**
- ✓ **Klient ne prihaja na coaching po lastni volji.**
- ✓ **Coach zdrsne v vlogo svetovalca.**
- ✓ **Coach izgubi nadzor nad časom.**
- ✓ **Coach želi klientu ugajati.**
- ✓ **Coach prevzame vlogo rešitelja.**
- ✓ **Klient prihaja z nerealnimi pričakovanji.**
- ✓ **Coach preslika svoje življenje v klientovo zgodbo.**

- ✓ **Coach ne zna zaključiti coachinga.**
- ✓ **Coach je naravnani preveč storilnostno.**
- ✓ **Coach deluje preveč usmerjevalno.**

KAKO POSTATI ŠE BOLJŠI COACH?

Kot smo dejali že na začetku, za to, da izvajate coaching ne potrebujete spričevala. Pa vendar vam svetujemo, da se udeležite vsaj enega certificiranega izobraževanja, kjer boste dobili potrebno znanje. Imeli boste tudi priložnost, da svoje veščine pilite pod budnim očesom strokovnjakov in ne nazadnje, spoznali boste kolege, s katerimi boste v prihodnosti lahko delili znanje in izkušnje. Lahko pa upoštevate tudi naslednje nasvete:

- ✓ **nabirajte kilometrino (coaching lahko izvajate tudi prostovoljno);**
- ✓ **stopite na drugo stran, privoščite si coaching;**
- ✓ **nadgrajujte svoje znanje pri različnih učiteljih;**
- ✓ **ne pozabite na redno samo – refleksijo;**
- ✓ **prosite svoje kolege za supervizijo in jo tudi sami ponudite njim;**
- ✓ **modelirajte druge coache;**
- ✓ **včlanite se v društvo coachev in delite svoje znanje z drugimi.**

Stopiti na pot coachinga, še posebej NLP coachinga, pomeni zapisati se neprenehnemu razvoju in rasti. Poleg tega, da boste v vlogi coacha pomagali drugim, boste z vsakim novim klientom, z vsakim coachingom boljši človek.

O avtorici

Mirjam Dominko, prof., zunanja sodelavka Andragoškega centra. Je profesorica francoskega in italijanskega jezika in ima mednarodno priznani licenci Trenerja nevrolingvističnega programiranja (NLP) INLPTA in Master Coacha INLPTA. Od leta 1992 vodi podjetje Candor-Dominko, ki je svetovalno podjetje za vodenje in komunikacijo ter jezikovna šola. V letu 2000 je opravila 4 MAT trening. Certifikat Trenerja NLP je pridobila v letu 2002, v letu 2009 pa je pridobila še naziv NLP Coach. Vodi seminarje in delavnice ter coachinge za različne izobraževalne organizacije in različne ciljne skupine.

Ukvarja se s skupinami in posamezniki in sicer predvsem na področju veščin učinkovite komunikacije, skupinske dinamike, vodenja, osebnostnega razvoja in s svetovanjem organizacijam pri uvajanju sprememb in učenju ter načrtovanju.

Priporočeni učni viri in literatura

Literature, ki obravnavajo coaching in spremljevalne teme, kot na primer o komunikaciji in vodenju je zelo veliko. Na voljo je različna literatura v tiskani obliki in mnogo internetnih strani, ki obravnavajo coaching. V nadaljevanju priporočam nekaj izbranih naslovov, prepričana pa sem, da boste ob poglobljenem študiju coachinga tudi sami našli veliko novih virov.

Brajša, Pavao: *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova, 1993.

Burton, Kate: *Coaching with NLP for Dummies*. Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd, 2011.

Cava, Roberta: *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Kranj: Ganeš, 1990.

Colin, Rose & Malcolm J. Nicholl: *Accelerated Learning for the 21st Century*. A Dell Trade Paperback, 1997.

Dilts, Robert: *Modeling with NLP*. Meta Publications: Capitola, 1998.

Gallwey, Timothy: *The Inner Game of Tennis*. Pan Macmillan, 1986.

Hager, Michael: *Target Fluency*. Portland: Metamorphous Press, 1994.

International Coach Federation standards, www.coachfederation.org

International Institute of Coaching, www.internationalinstituteofcoaching.org

Jelenc, Sabina: *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 1996.

Marentič – Požarnik, Barica et al.: *Izziv raznolikosti*. Nova Gorica: Educa, 1995.

McDermott, Ian and Jago, Wendy: *The NLP Coach, a Comprehensive Guide to Personal Well-being & Professional Success*. Piatkus, 2001.

Mulej Nada: *Rdeča nit*. Žalec: Sledi, 2012.

Mulej Nada, Demmel Hermann, Feustel Bert in Gilligan Steven: *NLP Master – Coach*, spremljevalno gradivo k certificiranemu treningu. Ljubljana: Sledi in Mind Systems, 2008 / 2009.

O'Connor, Joseph & Seymour, John: *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja*. Celje: Sledi, 1996.

O'Connor, Joseph & Seymour, John: *The Art of System Thinking*. San Francisco: Thorsons, 1997.

O'Connor, Joseph & Seymour, John: *Training wit NLP*. London: Thorsons, 1994.

Praštalo, Radojka: *Timski Cocahing I razvoj karijere pojedinca u timu*. Ljubljana: Glotta Nova, 2010.

Richard N., Bolles: *The Career Counselor's Handbook*. Ten Speed Press, 2007.

Tavzes Miloš et al.: *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002.

Ted Garrat: *The Effective Delivery of Training Using NLP*. London: Kogan Page, 1999.

Več avtorjev: *Current Issues in Adult learning and Motivation*, Adult Education Colloquium 7. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 2004.

Več avtorjev: *Osebni izobraževalni načrt*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 2004.

Več avtorjev: *The Pfeiffer Book of Successful Communication Skills – Building Tools*. Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons, 2004.

Več avtorjev: *Longman Exams Dictionary*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006.

Velikonja, Marija et al.: *Andragoško vodenje za vodje izobraževanja odraslih in učitelje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 2012.

Wetherbe, James C. & Wetherbe, Bond: *Veščine sporazumevanja*. Orbis, 2005.