

Z b i r k a

Coach.si

Mednarodna coaching konferenca 2019

Učinkovitost coachinga

Portorož
7. junij 2019
Slovenija



Učinkovitost coachinga

Zbornik prispevkov coaching konference, 7. junija 2019 v Portorožu

Zbornik prispevkov je izšel v zbirki Coach.si

Strokovna redakcija in uredništvo: Dr. Danijela Brečko

Recenzentski odbor: Mag. Roman Kolar, Anton Majhen, Bojan Brank

Izdal in založil: Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov

Ljubljana, 2019

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=300748544](https://nuk.ub.uni-lj.si/COBISS.SI-ID=300748544)

ISBN 978-961-94744-0-2 (pdf)

© **Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov**

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

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

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

Spoštovani bralci,

zbirka Coach.si, je bogatejša za monografijo. Učinkovitost coachinga, zbornik prispevkov istoimenske konference, ki jo namenjamo raziskovanju učinkov coachinga.

Na področju razvoja ljudi, tako HR strokovnjake kot laike, že od nekdaj razvnema dilema:

– **Kako meriti učinkovitost coachinga**, s katerim razvijamo tako imenovane mehke veščine?

– **Kakšen vpliv ima coaching na razvoj posameznika in kakšen na organizacijo?**

– **Kaj pravzaprav meriti na individualni in kaj na organizacijski ravni?**

Nekateri se zadovoljijo z merjenjem donosa na pričakovanja (ROE-Return of Expectation), drugi pa gredo še naprej in merijo donos na investicijo (ROI-Return of Investment), ki izhaja iz preprostega dejstva, da v coaching vložimo sredstva, ki se nam morajo povrniti. V strokovni literaturi tako najdemo podatek, da **so rezultati coachinga v povprečju kar 5,7-krat višji kot znaša investicija vanj**. (I. McGovern)

Kakšne učinke prinaša coaching na različnih področjih aktivnosti, npr. v poslu, športu, kulturi...? Kako na vrednotenje coachinga gleda psihološka znanost? Kako managerji? Različne perspektive vselej obogatijo stroko. In kako z udejanjem coachinga ustvarjamo rezultate v praksi? To vedo najbolje tisti, ki coaching uporabljajo za izboljševanje rezultatov.

V monografiji smo zbrali prispevke Coaching konference 2019: Avtorji prispevkov so coachi, ki pri svojem delu izhajajo iz različnih teorij in modelov coachinga, kar predstavlja veliko bogastvo za nadaljni razvoj coachinga.

Vsem avtorjem prispevkov se za obogatitev coaching stroke iskreno zahvaljujemo.

dr. Danijela Brečko
Slovensko coaching združenje

Vsebina

UČINKOVITOST V COACHINGU	5
Učinkovitost vizualizacije v coachingu - osebna zgodba	6
Sedaj vidim, kaj si mislil" Učinkovitost uporabe fotografij v coachingu	8
Učinkovitost internih coachev	12
EVALVACIJA UČINKOVITOSTI COACHINGA IZ RAZLIČNIH PERSPEKTIV	16
Triadni model merjenja učinkovitosti coachinga	17
Merjenje ciljne usmerjenosti coachev - pilotna študija	24
Evolucijski coaching onkraj merjenja	27
METODE IN PRISTOPI V COACHINGU	28
Vpliv coachinga v podjetju, ki posluje mednarodno s 50+ zaposlenimi	29
Nove možnosti- nove izbire- nova vedenja	32
Življenjski jezikovno-komunikacijski coaching	35

UČINKOVITOST V COACHINGU

Učinkovitost vizualizacije v coachingu - osebna zgodba

Efficiency of visualisation in coaching - personal story

mag. Brigita Langerholc Žager

Povzetek

Avtorica, Brigita Langerholc, slovenska atletinja in poklicna športnica do srednje šole sploh ni razmišljala, da bi se resno ukvarjala z vrhunskim športom. Potem pa je na veliko presenečenje vseh zmagala na 400 metrov na olimpijskih igrah mladih do 18 let. In takrat, pri sedemnajstih, se je zgodil preskok. Postala je poklicna športnica in olimpijka, katere največji uspeh je 4 mesto na Olimpijskih igrah v Siney. Pot do uspeha se ni zgodila čez noč. Avtorico je vodila skozi številne življenjske preizkušnje. Rodila se je kot zdrav otrok, toda takoj po rojstvu, doživela zastrupitev in se tri leta borila za življenje. Skorajda je ni bolezni, ki je ne bi v ranem obdobju "preizkusila" na svoji koži. Rešitev je našla v gibanju, teku, delu na sebi ter vizualizacijskih tehnikah, ki so ji pomagale tudi do vrhunskih rezultatov. "Tako v športu kot življenju, se moraš nenehno boriti", je njen moto. Danes je mati treh otrok, svoje poslanstvo pa vidi v prenosu znanj in izkušenj, ki jih ima s tekom in tehnikami celostne priprave za doseganje uspeha, kjer igra vizualizacija prav posebno vlogo.

Ključne besede: preskok, Olimpijske igre, gibanje, tek, vizualizacija, izkušnje

Abstract

The author, Brigita Langerholc Žager, Slovenian professional athlete, did not even think about serious sports in high school. Then she won, on huge surprise of all, at 400 meters at the Olympic Games of young people under 18 years. At seventeen, there was a leap. She became a professional athlete and her biggest success was 4th place at the Siney Olympic Games. The way to success did not happen overnight. She led the author through numerous life tests. She was born as a healthy child, but right after birth, she was poisoned and fought for life for three years. Nearly there is no disease that would not "try out" in childhood. She found the solution in motion, running, working on herself and visualization techniques, which also helped her achieve top results. "So in sport as in life, you have to fight constantly", is her motto. Today she is the mother of three children and she sees her mission in the transfer of knowledge and experience she has with running and techniques of holistic preparation for achieving success, where visualization plays a special role.

Keywords: leap, Olympic Games, movement, running, visualization, experience

Osebna zgodba

Že zgodaj v otroštvu sem se bojevala s hudo obliko astme in raznovrstnimi alergijami. Takrat si nisem predstavljala, da bom v odrasli dobi lahko dihala s polnimi pljuči, niti to, da bom kdaj postala vrhunska športnica ali tekla celo v finalu na olimpijskih igrah. Pri tem so mi najbolj pomagale različne dihalne tehnike in vizualizacijske vaje.

Na začetku so mi najbolj pomagale dihalne vaje. Leta raziskovanj, z namenom izboljšave mojega zdravstvenega stanja, so se začela že v srednji šoli. Poskusila sem jogo, vzhodnjaške tehnike umirjanja, meditacijo, vizualizacijo, kasneje v poklicni karieri športnice pa sem delala z najboljšimi pulmologi, zdravniki, bioterapevti, NLP trenerji, hipnoterapevti. Moji učitelji so bili: Marjan Ogorevc, Dobrivoje Vučković, dr. Nada Kozjek, Kim Vincent, Ole Bloch, Zdenko Domančič, Aleksander Šinigoj, Silvester Kmetič in še nekateri.

Najbolj so mi pomagale dihalne tehnike joge, kot so razne tehnike pranayame, ujjayi dih in Tummo dihalna tehnika.

Z vsakodnevnim izvajanjem tehnik sem pozdravila astmo in celo izboljšala pljučno kapaciteto, vse to je vodilo do boljših psihofizičnih sposobnosti, krepitve imunskega sistema in zmanjšanja stresa.

Kasneje sem se srečala s prvimi tehnikami avtogenega treninga, ki sem ga na šolanju na University of Southern California in privatnim coachanjem nadgradila z kreativno vizualizacijo. Vizualizacijske tehnike sem vadila skoraj vsak dan in ravno zaradi njih, so se moji športni uspehi povečevali.

Danes lahko rečem, da je bilo moje telo le majhen delček uspeha v vrhunskem športu, velik doprinos je bilo razvijanje mojih psihičnih sposobnosti, najprej povrnitev dobrega zdravja, nato pa soočenje s stresom na velikih tekmovanjih, kot so svetovna prvenstva in olimpijske igre, ter sistematično delo za doseg mojih športnih ciljev.

O avtorici

Mag. Brigita Langerholc Žager

Je bivša vrhunska športnica, olimpijka, Bloudkova nagrajenka, univ.diplom.ekonomistka na University of Southern California, ZDA in mag. Menedžmenta neprof. organizacij na Fakulteti za družbene vede. Svojo poklicno pot je začela na Olimpijskem komiteju Slovenije in v Atletskem klubu Radovljica, že nekaj časa pa deluje na samostojni poti, predvsem pri vodenju in izvajanju športnih vadb, aktivnih delovnih odmorov, korporativnem wellnesu in joge v izobraževalnih ustanovah in v podjetjih po Sloveniji.

Sedaj vidim, kaj si mislil" Učinkovitost uporabe fotografij v coachingu

Now I see, what you meant - Efficiency of photography use in coaching

Mag. Mojca Križnar

Povzetek

Namen tega prispevka je predstaviti fotografijo kot medij in orodje v coaching procesu. Približno 80 odstotkov vseh informacij vstopa v naše možgane preko čutnih receptorjev vida. Na ta način pridobljena informacija je torej ključna za tvorjenje našega razumevanja in doživljanja. Fotografija je najprej vizualni medij. Zaradi napredka tehnologije v zadnjih nekaj desetletjih je postala naš vsakdanji način komunikacije. Prav zato zagotavlja spontano identifikacijo posameznika tudi, ko jo uporabimo pri delu s klienti – v procesu coachinga. Njena moč kataliziranja je v hitri povezavi med eksplicitnim – tistim, kar vidimo in pripisanim osebnim pomenom, izkušnjo, čustvom, spominom, katerih moči in vpliva se klient ne zaveda. Je medij, ki nudi priložnost za preboj skozi obrambne mehanizme, hiter dostop do nenadejanih spoznanj, razširi perspektivo različnih vidikov in navsezadnje, nudi prijeten in igriv coaching pristop.

Ključne besede: fotografija, foto-terapija, obrambni mehanizmi, coaching, katalist, coaching orodje, Points of You®

Abstract

The purpose of this article is to present photography as a medium and a tool in coaching process. Approximately 80 percent of all information enters the human brains through visual receptors. Therefore, visually obtained information is of key importance in forming our understanding and experiencing. Photography is firstly a visual medium. Due to the technology progress during the last decades, it has become our daily way of communication, as well as a medium providing for authentic identification of an individual even in the coaching process. Its catalytic power resides in smooth connectivity between explicit, i.e. what we see and the projected personal meaning, experience, emotion and memory of which power and impact the client is usually unaware. Photography is a medium that offers an opportunity for breaking through the defence mechanisms, smooth access to unimaginable insights, expanding the perspective of different points of views and last, but not least, it provides for a pleasant and playful coaching process.

Keywords: photography, phototherapy, defence mechanisms, coaching, catalyst, coaching tools, Points of You®

1 Moč fotografije

1. 1 Skriti pomen fotografije

Beseda fotografija izhaja iz grških besed φως: photos - svetloba in γραφίς: graphis - pisalo ali γραφή: graphê - risanje na svetlobo (Berger, 2009). Že ta dobesedni prevod, risanje na svetlobo, nosi v sebi zanimivo interpretacijo, če presežemo zgolj njen fizikalni pomen in pogledamo na prevod s filozofskega vidika. Na človeški smisel obstoja lahko gledamo kot na svetlobo, na katero se beleži naše življenje. Naše življenje lahko razumemo kot fotografski papir, na katero zapisujemo dogodke, kraje, čas, vzdušje, in ljudi, ki imajo za nas nek poseben pomen.

Fotografije so lovilci utrinkov našega življenja v trenutku nastajanja. So zapis, ki tvori časovno sestavljanjo naše osebne preteklosti. So slikovna sporočila, ki nosijo s seboj različne bolj ali manj zavedne pomene.

1. 2 Fotografija v sodobnem času

Od *camere obscura*, kot prvega poskusa beleženja zapisa realnosti s pomočjo svetlobe, pa do danes je preteklo petsto let človekovega zavzemanja, ustvarjalnega in tehnološkega napredka. Skozi vsa ta stoletja je fotografija ostajala zapletena, ekskluzivna in draga dobrina. Revolucija na področju digitalne fotografije, pa je v zgolj nekaj zadnjih desetletjih, doprinesla k dostopnosti fotografiranja do te mere, da je le-ta postala del našega vsakdana. Razvoj mobilne telefonije in družbenih omrežij sta fotografijo preobrazila v komunikacijsko orodje (Weiser, 1999). Predvsem mlajše generacije uporabljajo fotografijo kot sporočilo o svojem trenutnem počutju, nahajanju, početju in razmišljanju, bolj ali manj premišljeno, z znanci in neznanci.

Dostopnost in možnosti deljenja fotografij, ki jih omogoča sodobna tehnologija, imata za posledico še en pomemben pojav; in sicer nastanek novega skupnega meta jezika, ki presega meje nacionalnega jezika, osebnega porekla, državnih mej, kulturnih razlik in pripadnosti, itd. (Weiser, 1999). Fotografija je postala slikovni jezik sodobnosti, s sporočilnostjo, ki presega danosti govornega jezika predvsem z vidika neposredne opredelitve čustvenega stanja.

1. 3 Sedaj vidim, kaj si mislil!

Možgani sprejemajo informacije iz okolice izključno preko naših čutilnih receptorjev za vid, sluh, tip, okus in voh. Ker vstopa v naše možgane kar 80 odstotkov vseh čutilnih dražljajev skozi oči (Hall, 1973), je vizualno pridobljena informacija ključna za naše razumevanje tistega, kar doživljamo. Naša izkušnja in spomin nanjo sta tako tesno povezana s tem, kar vidimo. Pomen, ki ga pripisujemo temu kar vidimo, ni nekaj, kar obstaja 'izven nas', pač pa je odnos, je povezava, ki se vzpostavi med objektom opazovanja in našim dojetjem. Naša ideja o resničnosti sami izhaja iz našega zaznavanja in osebnih izkušenj. Ko prvič nekaj zaznamo, se temu neposredno in nezavedno pripiše pomen, ki se uskladišči v naše možgane, kjer ostane zapečaten v obliki spomina (Berger, 1972).

Videti je glagol, ki ga tudi v jezikovnem oziru, najtesneje povezujemo z razumevanjem: "Sedaj vidim, kaj si mislil." Spoznanje, da vidimo, kar razumemo in razumemo, kar vidimo, pa prenese moč fotografije še na višjo raven – raven katalista ali 'vratarja' vstopa v notranji svet doživljanja, občutij in čustev, ki se porodijo v procesu opazovanja fotografije. Priklic teh zavedanj je izziv vsakega coacha. S pomočjo posrednega medija – fotografije, ki nam je v 21. stoletju postala tako dostopna in domača, pridobimo zato v procesu coachinga lažji in hitrejši dostop do globin nezavednega.

Fotografija omogoča povezavo med informacijo – tistim, kar vidimo in pripisanim osebnim pomenom, izkušnjo, čustvom, spominom, katerih moči in vpliva se klient običajno ne zaveda. Je medij, ki nudi priložnost, da se občutki, čustva in izkušnje pretočijo iz nezavedne v zavedno obliko (Weiser, 1999).

2 Fotografija kot medij

2. 1 Foto-terapija

Foto-terapija je sodobno terapevtsko gibanje, ki se je pričelo razvijati v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Za najvidnejšo predstavnico tega pristopa velja priznana kanadska fotografinja in psihoterapevtka, Judy Weiser. Svoje fotografije je redno razstavljala tudi v prostorih, v katerih je izvajala svojo terapevtsko prakso za pare in družine. Moč fotografij je razpoznala, ko je ugotovila, da se v sprejemnici ob fotografijah odvijajo spontani pogovori o tem, kaj klienti vidijo na fotografijah in na kaj jih spominjajo. Skupno opazovanje in razlaganje se je odvijalo tudi med klienti, ki so bili, zaradi travm ali skrhanosti odnosi, sicer zgolj stežka zmožni medosebne komunikacije. To zapažanje jo je navedlo, da je pričela uporabljati fotografije kot orodje pri svojem terapevtskem delu (Weiser, 1999).

V razvoju pristopa je Judy Weiser jasno postavila ločnico med fotografijo, kot umetniškim delom in medijem, ki se ga uporablja v terapevtski, oziroma (samo)raziskovalni namen (Weiser, 1999). V terapevtsko prakso se tako lahko vključuje fotografije ne glede na njihovo umetniško vrednost. Pogosto nosijo največji naboj prav fotografije, ki jih je posnel ali izbral klient sam, oziroma fotografije iz družinskih albumov. Edino merilo uporabnosti fotografije je njena sporočilna vrednost, oziroma pomen, ki ga razvije klient ob njenem opazovanju (Hall, 1969).

1. 2 Uporabna vrednost fotografije v coachingu

Uporaba fotografije pri delu strokovne javnosti, ki se ukvarja bodisi s terapijo, svetovanjem, coachingom, oziroma katerim koli drugim pristopom v smeri zdravljenja ali razvoja posameznikov ali skupin, postaja ena izmed najbolj priljubljenih in najhitreje razvijajočih se metod. Enostavnost in lepota uporabnosti tega orodja je v hitrem in spontanem istovetenju udeleženca z medijem samim.

Večina nas doživlja, občuti in razmišlja o dogodkih in spominih ne v besedah, pač pa v vizualnih kodah, konceptih ali celo domišljijski ikonografiji (Dondis, 1973). Vse to tvori naše notranje mentalne zemljevide, ki jih ob uporabi naših umskih in čustvenih sposobnosti nato prevajamo v jezik, da lahko izrazimo, kar občutimo.

S pomočjo fotografije, kot posrednika in katalista v coaching procesu, nudimo možnost obratnega procesa, procesa dekodiranja tistega, kar smo sposobni izraziti z besedami. Klientu ponudimo možnost raziskovanja notranjega doživljanja, priklica vzvodov počutij, razumevanje pripisanega pomena dogodkom, ljudem, izkušnjam.

'Branje' fotografij naslavlja desno polovico možganov, torej naš motor kreiranja različnih opcij in s tem prebuja nove in obenem nenadejane možnosti ter širi našo perspektivo. Če uporabimo fotografijo kot medij v skupinski interakciji, pa lahko te možnosti še dodatno (po)množimo in s tem ustvarjamo ne le priložnost za boljše in pravilnejše odločitve, pač pa tudi skupno zavezo in predanost k izpeljavi odločitve; kar je še trši oreh in izziv pri upravljanju timov, kot je odločanje.

Uporabna vrednost fotografije, kot medija ali orodja, torej ni zgolj v opori pri refleksiji in samo-raziskovanju, pač pa tudi pri kreiranju možnosti. 70% vseh naših tveganih odločitev se odvije na dimenziji dveh možnosti, dveh bolj ali

manj raziskanih alternativ. In le 15% teh odločitev je pravih, uspešnih. Ob predpostavki, da razširimo nabor možnosti za zgolj eno dodatno alternativo, podvojimo možnost pravilnega izbora in uspešnosti odločitve na 30% (Berger, 2009).

3 Proces coachinga ob uporabi fotografije

2. 1 Izbor fotografije

Ne glede na vrsto coachinga, naj si bo individualni ali skupinski, je vstop v proces dela že sam izbor fotografije, ki jo klient bodisi prinese na snidenje ali jo izbere med snidenjem v primeru, da coach uporablja orodja, ki so specializirano namenjena tovrstni uporabi. Med najbolj razširjena in obenem inovativna orodja za coaching s pomočjo fotografij, veljajo orodja blagovne znamke Points of You®.

V odvisnosti od teme in namena, se lahko coach odloči za 'slepi' izbor (izbor ene ali več fotografij, ki so obrnjene nazdol) ali pač prepusti izbor izmed razkritih fotografij.

Iztočnica za uvod v temo je vedno lahko npr. že sam razlog za izbor fotografije, povezava izbrane fotografije s temo, oziroma njena asociativnost.

3. 2 Opazovanje fotografije

S pomočjo postavljanja vprašanj, pomaga coach klientu raziskati tako vse tisto, kar je eksplicitno, vidno, očitno; kakor tudi omogočiti prehod na raven implicitnega, skritega, nezavednega.

Vprašanja, ki naslavlajo eksplicitno raven so npr.:

Kaj vidite na fotografiji?
Kako bi fotografijo opisali nekomu, ki je ne vidi?
Katere barve in oblike so najbolj izrazite?
Kaj konkretno je na fotografiji najprej pritegnilo vašo pozornost?

Vprašanja, ki naslavlajo implicitno raven so npr.:

Zakaj, menite, je fotograf posnel to fotografijo?
Kako bi opisali razpoloženje na fotografiji?
Kaj še bi videli na kraju posnetka, če bi bili tam? Kakšno je dogajanje v okolici tega posnetka?
Kaj se je dogajalo minuto pred posnetkom? Kaj se je dogajalo minuto po posnetku?

3. 3 Iskanje pomena v sporočilnosti fotografije

Opazovanje očitnega in raziskovanje skritega nudi ob uporabi medija lažji prehod na osebno-pomensko raven, kot v primeru poskusa neposrednega pogovora o pomenu npr. dogodka za klienta. Obenem ta proces izkoristi moč fotografije kot katalista, to je posrednika, ki odpira možnost tranzicije informacije na raven spoznanja.

Vprašanja, ki omogočajo ta prehod so npr.:

Kako bi opisali razpoloženje na fotografiji?
S katerim prevladujočim čustvom ga lahko povzamete? Kakšne občutke in spomine vzbuja v vas?
Kako lahko povežete ta občutek s temo današnjega snidenja?

3. 4 Ključna spoznanja in zaveza k spremembi

Coaching proces nudi s pomočjo uporabe fotografije priložnost ne le za refleksijo, pač pa tudi za razširitev možnosti razrešitve ali preseganja npr. slabega/škodljivega vedenjskega vzorca. Spoznanja, izhajajoča iz procesa coachinga, mora klient jasno artikulirati in jih nato tudi opredeliti kot možne in sprejemljive spremembe v ravnanju ali vedenju. S tem temelji svojo zavezo k preizkušanju in udeležanju v življenju.

4 Učinkovitost uporabe fotografijev coaching procesu

Učinkovitost uporabe fotografije v coaching procesu:

- zagotavlja hitro vzpostavitev rapporta med coachem in udeležencem (zaradi domačnosti fotografije kot medija),
- zagotavlja preboj skozi klientove obrambne mehanizme,
- omogoča lahkotno tranzicijo iz eksplicitne / vidne / zavedne ravni na implicitno / pomensko / nezavedno raven,
- razvija klientovo moč opazovanja in zaznavanja ter nudi priložnost novih spoznanj o (lastni) realnosti,

- priključuje k delovanju desno možgansko hemisfero; aktivira čustveno, intuitivno, čutno, ustvarjalno inteligenco,
- z razširjanjem opcij, nudi priložnosti za boljši izgled po sprejemanju pravih osebnih in (v primeru dela s skupino) kolektivnih odločitev.

Zaključek

Fotografija postaja z razvojem sodobnih tehnologij vse bolj dostopen in razširjen slikovni jezik in komunikacijsko orodje. Uporaba fotografije, kot medija in orodja pri delu s klienti, ima svoje korenine v foto-terapiji - pristopu, ki se je pričel razvijati v petdesetih letih prejšnjega stoletja. V zadnjih desetletjih pridobiva uporaba fotografskega materiala popularnost tudi v drugih vejah razvoja posameznikov in skupin, vključno s coachingom. Dostopnost pristopa z uporabo fotografij zagotavlja tudi sodobni razvoj specializiranih orodij, kakršna so npr. orodja pod blagovno znamko Points of You[®], ki nudijo coachu celostno zasnovano metodologijo.

Literatura in viri

- (1) Berger, J. (1972). *Ways of seeing*. New York: Penguin. USA
 (2) Berger, J. (2009). *About looking*. London: Bloomsbury Publishing plc. UK
 (3) Dondis, D.A. (1973). *A primer of visual literacy*. Cambridge, MA: MIT Press. USA
 (4) Hall, E.T. (1969). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday Anchor. USA (5) Weiser, J. (1999). *PhotoTherapy Techniques*. Jossey-Bass Pls. of San Francisco. USA

O avtorici

Mojca Križnar je direktorica avstrijske družbe HILL International in svetovalka britanske družbe Nowhere. Nedavno je prevzela zastopanje največjega globalnega inovatorja coaching orodij na temeljih fotografije, izraelske družbe in Akademije Points of You[®] za Slovenijo. V kratkem bo svoje dvajsetletno mednarodno delovanje na področju razvoja organizacij in ljudi strnila pod blagovno znamko Blue in Green.

Učinkovitost internih coachev

Efficiency of internal coaches

Sabina Đuvelek, Žan Lep

Povzetek

Vedno več organizacij se odloča za razvoj interne mreže coachinga, zaradi česar vloga internih coachev prihaja vedno bolj v ospredje. Posledično pa tudi spremljanje njihove učinkovitosti, saj so oprijemljivi rezultati ključnega pomena za nadaljnji razvoj internega coachinga. Ugotovitve kažejo, da je za doseganje dobrih rezultatov coachinga pomembna predvsem **vestnost internih coachev**. Slednji vlogo coacha opravljajo poleg rednih delovnih obveznosti, zato je dobro načrtovanje, organiziranost in postavljanje prioritet ključno za doseganje rezultatov. Rezultati kažejo tudi, da je učinkovitost coachinga pomembno povezana tudi ciljna usmerjenost coachev (tako samoocena kot ocena prejemnikov coachinga), kar ni presenetljivo glede na to, da je coaching na cilje osredotočen proces, realizacija cilja pa ključen rezultat procesa.

Ključne besede: interni coaching, ciljna usmerjenost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti, učinkovitost internih coachev

Abstract

An increasing number of organizations are opting for the development of internal coaching networks, making the role of internal coaches more and more in the foreground. Consequently, monitoring their effectiveness as tangible results are crucial for further development of internal coaching. Findings of the study show that, in order to achieve good results, **conscientiousness of the coach** is particularly important. The fact is that coaches take on the role of an internal coach in addition to regular work obligations, so good planning, organization, setting priorities is key to achieving results. The results show that the effectiveness of coaching is also significantly related to goal-orientation of a coach (both self-assessment and evaluation of coaching recipients), which is not surprising given that coaching is a focused process, and achieving the goal is a key outcome.

Keywords: internal coaching, goal orientation, work engagement, personality traits, effectiveness of internal coaches

1 Uvod

Coaching je prepoznan kot ena najbolj učinkovitih metod razvoja zaposlenih, zato je tudi vloga internih coachev vedno bolj izpostavljena (Carter, 2005). Kljub vse večjemu poudarku na razvoju zaposlenih in hitremu porastu metode coachinga, so organizacije šele pred kratkim naredile korak naprej in dejansko začele z razvojem internih mrež coachev. Interni coaching sicer izhaja iz daljše zgodovine poslovnega coachinga, a s pomembno razliko – interni coach je zaposlen v isti organizaciji kot posamezniki, ki jih coacha (Frisch, 2001). Čeprav točno število internih coachev in organizacij, v katerih delujejo ni znano, je njihova prisotnost že opazna. Posledično vedno bolj v ospredje prihaja tudi potreba po konkretnih dokazih o učinkovitosti internih coachev. Slednje je tudi razlog, da smo izvedli raziskavo, v okviru katere raziskujemo, kako se izbrani konstrukti (osebnostne lastnosti, delovna zavzetost in ciljna usmerjenost) povezujejo z učinkovitostjo internih coachev.

Pri internih coachih sta delovna zavzetost in motivacija za opravljanje nalog, povezanih s coachingom, ključnega pomena, saj večina to vlogo opravlja poleg svojega rednega dela. Organizacije na pozicijah internih coachev potrebujejo zavzete zaposlene, ki so psihološko povezani z delom, si želijo in zmorejo energijo v celoti vlagati v svoje delovne vloge, hkrati pa so proaktivni in zavezani k visokim kakovostnim standardom dela. Poleg tega je ključno, da coach razvije dober, iskren odnos s prejemnikom coachinga, ki je sodeč po številnih raziskavah eden najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na učinkovitost coachinga (Grant, 2003; McKee, Tilin in Mason, 2009; Rak, 2010). V raziskavo smo tako vključili tudi na cilje usmerjene kompetence, ki so redko predmet raziskovanja pri coachih. Avtorja Grant in Cavanagh (2007) sta na osnovi teoretične in empirične literature povezane z doseganjem ciljev, raport odnosa in procesa spremembe identificirala pet ključnih vidikov na cilje usmerjenih kompetenc, ki naj bi jih imel učinkovit coach: 1. doseganje ciljev, 2. razvoj alianse, 3. usmerjenost na rešitve, 4. upravljanje procesa in odgovornost in 5. rezultati coachinga. V raziskavi smo med drugim preverjali tudi povezanost med ciljno usmerjenostjo in učinkovitostjo coacha.

2 Metoda

2.1 Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 35 internih coachev (82,9 % moških). Stari so bili med 23 in 60 let ($M = 42,3$, $SD = 9,97$), večina jih je zaključila prvo bolonjsko stopnjo (28,6 %) ali višješolski program (28,6 %), 14,3 % jih je zaključilo univerzitetni program, 23,2 % jih ima srednješolsko izobrazbo, 5,3 % je izbralo možnost drugo (tik pred diplomu). Večina coachev (65,8 %) dela na vodstvenih pozicijah, 14,3 % je prodajalcev, 11,4 % strokovnjakov, 8,5 % je označilo drugo. Udeleženci imajo med 3 do 56 let delovnih izkušenj ($M = 20,5$, $SD = 12,2$). Na mesec izvajajo coaching med 0 in 28 ur ($M = 8,85$, $SD = 6,25$), število ur, ki so jih izvedli, odkar so pričeli s coachingom do danes je med 5 in 400 ($M = 77,9$, $SD = 88,2$).

V raziskavi je sodelovalo 217 prejemnikov coachinga (83,9 % moških). Stari so bili med 23 in 61 let ($M = 42,3$, $SD = 8,49$), od tega jih je 34,6 % zaključilo višješolski program, 12,4 % univerzitetni program, 10,6 % prvo stopnjo bolonjskega programa, 42,4 % pa srednješolski program. Večina prejemnikov coachinga dela na delovnem mestu kot vodja (54,2 %), 31,3 % kot prodajalec, 5,5 % kot strokovnjak, 2,3 % kot izvajalec, 6,7 % udeležencev je označilo odgovor drugo. Večina (75 %) sodelujočih prejemnikov prihaja iz sektorja maloprodaje, 15,6 % iz veleprodaje, 4,7 % iz energetskega centra, 2,8 % iz klicnega centra, ostali so iz maketinga, podpore kupcem in tip stopa (1,9 %). Udeleženci imajo med 2 in 40 let delovnih izkušenj ($M = 18,74$, $SD = 9,61$), na mesec so deležni med 2 in 60 ur coachinga ($M = 5,2$, $SD = 13,57$). Skupno število ur coachinga, odkar so pričeli s procesom pa se giblje med 1 in 240 ur ($M = 33,09$, $SD = 60,36$).

2.2 Pripomočki

V okviru raziskave smo delili udeležence v dve skupini: interni coachi in prejemniki coachinga. Interni coachi so izpolnili sledeče vprašalnike:

- Vprašalnik delovne zavzetosti (Utrecht Work Engagement Scale – UWES; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá in Bakker, 2002),
- Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007) – verzija za coache,
- Vprašalnik petih velikih faktorjev (Big Five Inventory – BFI; John, Donahue in Kentle, 1991),
- uvodni del o demografskih spremenljivkah (spol, starost, izobrazba, število let delovnih izkušenj, področje dela, število ur coachinga na mesec, skupno število ur coachinga od začetka procesa do danes).

Prejemniki coachinga so izpolnili:

- Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007) – verzija za prejemnike coachinga,
- Vprašalnik o učinkovitosti coachinga (Coaching Effectiveness Questionnaire; St John-Brooks, 2014),
- uvodni del o demografskih spremenljivkah (spol, starost, izobrazba, število let delovnih izkušenj, področje dela, število ur coachinga na mesec, skupno število ur coachinga od začetka procesa do danes).

2.3 Postopek

Zbiranje podatkov je potekalo prek spleta, saj so udeleženci raziskave geografsko razpršeni. Udeležence smo k sodelovanju povabili prek e-pošte, v kateri je bila povezava do ustrezne spletne aplikacije z baterijo vprašalnikov.

3 Rezultati

V tabeli 1 so predstavljeni povprečni dosežki sodelujočih internih coachev na posameznih podlestvicah uporabljenih vprašalnikov. Pri analizi rezultatov smo preverjali korelacije med posameznimi rezultati ter demografskimi značilnostmi, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Tabela 1. Opisne statistike Vprašalnika delovne zavzetosti, Vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc in Vprašalnika petih velikih faktorjev.

n = 35	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>Sk</i>	<i>SE</i>	<i>Kurt</i>	<i>SE</i>
BFI ekstravertnost	15	3,17	7	20	-0,53	0,40	-0,28	0,78
BFI vestnost	17	1,71	14	29	-0,03	0,40	-0,70	0,78
BFI nevroticizem	9,37	3,42	4	17	0,25	0,40	-0,66	0,78
BFI odprtost	19,3	2,79	14	25	-0,14	0,40	-0,04	0,78
BFI sprejemljivost	15	3,43	8	20	-0,66	0,40	-0,64	0,78
Del.zavzetost - energija	13,5	2,36	9	18	0,13	0,40	0,25	0,78
Del.zavzetost - predanost	14,4	3,74	0	18	-1,99	0,39	5,53	0,78
Del.zavzetost - zato-pljenost	15,2	2,12	10	18	-0,46	0,40	-0,16	0,78
Ciljna usmerjenost coacha	5,87	0,83	3,30	7,00	1,10	0,40	1,29	0,79

Vestnost je zmerno pozitivno povezana z delovno zavzetostjo ($r = 0,35, p = 0,04$) in dimenzijo energija ($r = 0,40, p = 0,02$). Povezanost z ostalima dimenzijama ni bila statistično značilna, a je negativna povezanost pri dimenziji predanosti blizu meje statistične značilnosti ($r = -0,32, p = 0,06$). Vestnost se prav tako pozitivno povezuje s samooceno ciljne usmerjenosti coacha ($r = 0,49, p < 0,01$) in kot napovednik v linearni regresiji pojasnjuje 24 % variabilnosti rezultatov ciljne usmerjenosti coachev; hkrati pa se odnos ohrani tudi pri poročanju prejemnikov coachinga o ciljni usmerjenosti coacha ($r = 0,42, p = 0,02$).

Relativno visoke povezanosti z vestnostjo lahko opazimo tudi pri odgovorih na vprašanja, s katerimi so prejemniki ocenjevali izkušnjo in kakovost coachinga: *V kakšni meri je coaching naslovil prvotne cilje, za katere ste se dogovorili s coachem?* ($r = 0,46, p < 0,01$), *V kakšni meri se je coaching ujema z vašimi osebnimi potrebami in pričakovanji?* ($r = 0,28, p < 0,01$), *V kolikšni meri je bil coaching uspešen glede na vnaprej določene kazalnike uspeha?* ($r = 0,60, p < 0,01$) in *V kolikšni meri je bil coaching dobra naložba vašega časa?* ($r = 0,40, p = 0,03$). Podobno je tudi s povezanostjo samoocene coacha o svoji ciljni usmerjenosti in odgovorih na vprašanja *V kakšni meri je coaching naslovil prvotne cilje, za katere ste se dogovorili s coachem?* ($r = 0,65, p < 0,01$), *V kakšni meri se je coaching ujema z vašimi osebnimi potrebami in pričakovanji?* ($r = 0,58, p < 0,01$), *V kolikšni meri je bil coaching uspešen glede na vnaprej določene kazalnike uspeha?* ($r = 0,53, p < 0,01$), *V kolikšni meri je bil coaching dobra naložba vašega časa?* ($r = 0,65, p < 0,01$).

Sicer pa je samoocena coachev o njihovi ciljni usmerjenosti pomembno korelirala tudi z odprtostjo ($r = 0,50, p = 0,05$) in negativno z nevroticizmom ($r = -0,46, p = 0,01$) ter dimenzijama vprašalnika delovne zavzetosti: energija ($r = 0,39, p = 0,02$) in predanost ($r = -0,35, p = 0,04$), medtem ko povezava z zatopljenostjo ni bila značilna ($r = 0,24, p = 0,18$). V nasprotju s pričakovanji povezanost ciljna usmerjenosti coacha s številom ur, ki jih na mesec namenja coachingu ni statistično značilna ($r = 0,30, p = 0,10$), kar lahko vsaj delno pripišemo majhnemu vzorcu in omejenosti variabilnosti (večina coachev coachingu namenja relativno malo ur). Skladnost ocen ciljne usmerjenosti med coachi in prejemniki coachinga je statistično značilna ($r = 0,38, p = 0,04$).

4 Razprava

Rezultati kažejo, da se vestnost pomembno povezuje tako z delovno zavzetostjo kot tudi s ciljno usmerjenostjo coacha (tako s samooceno kot tudi z oceno prejemnikov coachinga). Vestni ljudje so načeloma skrbni, natančni in urejeni. Znajo kontrolirati svoje impulze v smeri socialno predpisanih dejanj in običajno pred dejanjem premislijo, vnaprej načrtujejo, so organizirani in določajo prioritete. Glede na to, da interni coachi vlogo coacha opravljajo poleg svojega rednega dela, je pomembno, da so dobro organizirani in vestni pri izvajanju nalog ter coaching razumejo kot eno od prioritet.

Tako ni presenetljivo, da so vestni coachi tudi bolj ciljno usmerjeni. Bolj ciljno usmerjen coach bo v coaching vložil več časa, kar pa je lahko povezano tudi z zadovoljstvom prejemnikov coachinga. Obstaja namreč pomembna pozitivna povezava med vestnostjo coacha in pozitivnimi ocenami prejemnikov coachinga o tem, v kolikšni meri je coaching naslovil prvotne cilje, dosegel njihova pričakovanja in je predstavljal dobro investicijo njihovega časa. Visoka pozitivna povezanost je opazna tudi med vestnostjo coacha in uspešnostjo coachinga pri doseganju kazalnikov uspeha, kar nakazuje, da lahko usmerjenost coacha na doseganje in postavljanje ciljev, pripomore k realizaciji ciljev.

Coach naj bi bil pri svojem delu pozitivno naravnani in njegovo čustvovanje uravnovešeno, da se lahko razvije stabilen odnos med njih in prejemnikom coachinga. Teoretične predpostavke podpirajo tudi naši rezultati, saj nakazujejo na negativno korelacijo med nevroticizmom in ciljno usmerjenostjo. Hkrati naj bi bil coach tudi odprt za nova znanja in izkušnje, kar je značilno za osebnostno dimenzijo odprtosti (se povezuje s širino, globino, originalnostjo in kompleksnostjo posameznikovega mentalnega in eksperimentalnega življenja), kar podpira tudi povezanost med ciljno usmerjenostjo coacha in odprtostjo pri našem vzorcu.

Statistično pomembne so bile tudi povezave med delovno zavzetostjo in ciljno usmerjenostjo, kjer je bila povezava z energijo pozitivna, s predanostjo pa negativna. Energija se nanaša na mentalno odpornost na delu in je značilna za zaposlene, ki so pripravljeni in se trudijo tudi v težkih pogojih. Glede na to, da sodelujoči coachi delo internega coacha, ki skrbi za rast in razvoj drugih zaposlenih, opravljajo ob svojem rednem delu, je visok nivo energije za učinkovito opravljanje nalog coacha nujno potreben. Po drugi strani pa se predanost nanaša na to, da je zaposleni vpleten v svoje delo ter pri delu doživlja občutek pomembnosti, entuziazma, inspiracije, ponosa in izziva. Negativno korelacijo lahko pojasnimo s tem, da so za vlogo internega coacha že v osnovi izbrani posamezniki, ki so zavzeti in predani svojemu delu. Tako jim zadolžitve internega coachinga lahko predstavljajo dodatno obremenitev in negativno vplivajo na njihovo predanost delu, ki ga v osnovi opravljajo (in na katerega se nanaša vprašalnik).

Pri Vprašalniku na cilje usmerjenih kompetenc (Grant in Cavanagh, 2007) smo preverjali tudi skladnost ocen med coachi in prejemniki coachinga. Ta je zadovoljiva ($r = 0,38$), pri čemer do razhajanj lahko prihaja zaradi različnih pričakovanj, motivacije za coaching, prioritet in razhajanja v ciljih med coachem in klientom v različnih odnosih (coach pa svojo ciljno usmerjenost ocenjuje v splošnem). Kljub sicer zanimivim izsledkom pa moramo biti pri zaključevanju na podlagi rezultatov previdni, saj je zbran vzorec majhen in predstavlja zelo omejeno skupino internih coachev. V prihodnje se je tako smiselno usmeriti predvsem v zbiranje večjega vzorca, zbiranje ocen prejemnikov o osebnosti in predanosti coacha ter morebitno priredbo vprašalnikov, ki bi jih uporabili v specifični situaciji coachinga.

Literatura in viri

- Carter, A. (2005). Providing Coaching Internally: A Literature Review. Institute for Employment Studies.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(4), 240.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. Social Behavior & Personality, 31(3), 253–264.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. Social Behavior and Personality: an international journal, 35(6), 751-760.
- McKee, A., Tilin, F., & Mason, D. (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. International coaching psychology review, 4(1), 59-70.
- Rak, K. (2010). Pomen odnosa v coachingu: odnos med coachem in klientom najbolj vpliva na uspešnost coachinga. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 8(35), 28–30.
- St John-Brooks, K. (2013). Internal coaching: The inside story. Karnac Books.

O avtorjih

Sabina Đuvelek je univ. dipl. psihologinja, ki se že več let strokovno ukvarja s coachingom in razvojem drugih programov, ki spodbujajo proaktivnost in učinkovitost zaposlenih. Dela kot vodja internega coachinga v družbi Petrol, kjer je odgovorna za razvoj mreže coachev s poudarkom na 'performance' coachingu. Deluje tudi kot življenjski in karierni coach, ki posameznikom pomaga pri večjih življenjskih prelomnicah. V okviru doktorata raziskuje področje internega coachinga in dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost coachev

Žan Lep je magister psihologije in mladi raziskovalec na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja s področjem finančne socializacije ter motivacijo, odločanjem in vedenjem ljudi na področju zdravja in aktivnega državljanstva.

EVALVACIJA UČINKOVITOSTI COACHINGA IZ RAZLIČNIH PERSPEKTIV

Triadni model merjenja učinkovitosti coachinga

Three-levels measurement of coaching efficiency

Danijela Brečko

Povzetek

Coaching je intervencija za spremembo vedenja, s katerim želi klient dosegati boljše rezultate. Učinkovitost coachinga lahko v tej luči merimo na treh ravneh. Najprej na ravni zadovoljstva, kjer se lahko poslužimo vprašalnika o izkazovanju kompetenc coacha po kompetenčnem modelu, ki ga je razvilo Slovensko coaching združenje. Toda, to je le prva raven merjenja učinkovitosti coachinga. Druga raven obsega spremembe v vedenju klienta. Je le ta kaj spremenil v svojem delovanju? Druga raven merjenja se običajno začne 2 do 3 mesece po coaching intervenciji in vključuje povratne informacije klientov kot tudi sodelavcev in vodje klienta. Tretja raven pa vključuje tako imenovani donos na pričakovanja, kjer merimo doseganje ciljev coachinga. Donos na pričakovanja je možno izmeriti v vseh oblikah coachinga tudi na področju "life" coachinga. V poslovnem coachingu pa lahko triadi učinkov dodamo še donos na investicijo, kjer rezultate coachinga pretopimo v denarne enote in izračunamo v kolikšni meri se nam je investicija v coaching povrnila.

Ključne besede: Coaching, merjenje, učinkovitost, zadovoljstvo, kompetence, vedenje, donos na pričakovanja, rezultati, donos na investicijo

Abstract

Coaching is an intervention to change the behavior which lead to better results. The efficiency of coaching can be measured at three levels. First level is satisfaction, where we use the questionnaire of demonstrating the coaching competencies according to the competence model, developed by the Slovenian coaching association. But this is only the first level of measuring the efficiency of coaching. The second level involves changes in the behavior of a client. Has he changed anything at work? The second measurement level usually begins 2 to 3 months after coaching intervention and includes feedback from clients, as well as colleagues and client manager. The third level includes the called return to expectations (ROE), where we measure the achievement of coaching goals. The return on expectations can be measured in all forms of coaching also in the field of "life" coaching. In business coaching, however, can be measure also the return of investment (ROI), where the results of coaching are merged into money units and we can calculate the extent to which the investment in coaching has returned.

Keywords: Coaching, measurement, efficiency, satisfaction, competencies, behaviour, results return of expectation, return of investment

Uvod

»Coaching je ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktivni proces med coachem in klientom (ali skupino) z namenom razvoja posameznika ali skupine. Posameznik ali skupina ob podpori coacha osebno raste, preseže svoje notranje omejitve, da lahko v polnosti uresniči in živi svoje potenciale ter doseže želeno ravnovesje na zanj pomembnih življenjskih področjih. Bistvo coachinga so **ozaveščanje, raziskovanje, razumevanje, učenje, spremembe, ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja.**« (Slovensko coaching združenje - www.coachingzdruzenje.si)

Iz zgornje definicije je jasno razvidno, da je bistvo coachinga ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja. Ob tem je potrebno dodati še, da takšnega delovanja ki bo vodilo do rezultatov. Ali kot je zapisano ob obrazložitvi definicije »Coaching je proces, kjer temo določa **klient, coach** pa ga usmerja od točke A proti želeni točki B, z uporabo značilnih orodij in tehnik, z jasnim ciljem 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 **ново vedenje**, ki ga bo vodilo do **novih rezultatov.** (ibid)

Zakaj meriti učinkovitost coachinga?

Najprej se vprašajmo, kaj je glavni cilj razvoja posameznika, ne glede na metodo, ki jo pri tem uporablja? Po mojem mnenju je glavni cilj povečanje osebne uspešnosti in/ali učinkovitosti, kakorkoli že razumemo osebno uspešnost in/ali učinkovitost. Zakaj se človek odloči za coaching? Verjetno ne iz radovednosti, da bi spoznal ta proces, temveč zato, ker bi rad nekaj spremenil in s spremembo vedenja postal bolj uspešen, bolj zadovoljen, bolj srečen, bolj miren... In to so vse kategorije, ki jih lahko merimo. Tako kot pri ostalih metodah razvoja posameznika, gre tudi pri merjenju učinkov coachinga za osnovno vprašanje, **kolikšen del sprememb v osebni uspešnosti posameznika je povezan z coachingom.**

Posameznik, ki se je odločil najeti profesionalnega coacha na kateremkoli področju, tudi če gre za *lifecoaching*, bo verjetno želel na koncu procesa videti nek rezultat oz. preveriti udejanje ciljev, ki si jih je zadal v procesu coachinga. Iz tega sledi, da je postavljanje ciljev na začetku procesa coachinga nadvse pomembno, saj navsezadnje cilj v coachingu predstavlja tudi rezultat.

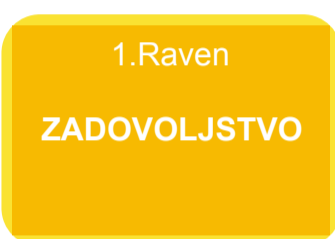
Je povečanje zavzetosti zaposlenih rezultat nedavnega coachinga vodij? Je sprememba v organizacijski kulturi povezana z kolegialnim coachingom, ki ga je organizacija uvedla pred 6 meseci? Lahko da, lahko pa, da so na to vplivali tudi drugi dejavniki. Kolikšen delež potemtakem lahko pripišemo coachingu?

Za nadaljni znanstveni in strokovni razvoj coachinga, je potrebno, da znamo to izmeriti, saj tudi na tem področju velja pravilo. Vse kar lahko izmerimo, lahko tudi izboljšamo. Le s pomočjo merjenja učinkovitosti coachinga bomo opravičili njegov sloves kot učinkovite metode razvoja kadrov.

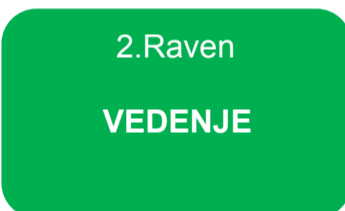
Vsi, ki se profesionalno ukvarjamo z coachingom moramo znati izmeriti učinke le tega in dokazati, kako je coaching prispeval k razvoju posameznika ter posledično pri poslovnem coachingu tudi k uresničevanju ciljev organizacije.

Tri ravni merjenja učinkovitosti coachinga

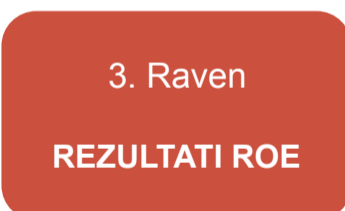
Učinkovitost coachinga se lahko meri na najmanj treh ravneh, kar prikazuje tudi spodnja shema.



Zadovoljstvo klientov s procesom coachinga. Do kakšne ravni oziroma stopnje zadovoljstva so se klienti odzvali na coaching proces.



Nova ali spremenjena vedenja . So klienti razvili nova vedenja, ki bi jim bolj služila pri uresničevanju ciljev? So morda spremenili katera izmed vedenj v smeri doseganja ciljev coachinga?



Rezultati. Do kakšne ravni so klienti dosegli cilje coachinga. So izpolnili lastna pričakovanja?

Prva raven - merjenje zadovoljstva s coaching procesom

Zadovoljstvo s coaching procesom je pomembno tako za nadaljni razvoj coacha, kot tudi za doseganje rezultatov coachinga pri klientu. Nekateri, zlasti neprofesionalni coachi, radi zamahnejo z roko in rečejo; če klient ne bi bil zadovoljen s coaching procesom, bi to takoj opazil, ali pa celo še drugače: Coaching je lahko včasih tudi "boleč", ko klient ozavešča svoje vzorce vedenja in verjetno takrat ni najbolj zadovoljen. Morda vse to do neke mere drži, kot drži tudi to, da coachi evalvacijo zadovoljstva s coaching procesom izvajajo sproti, na vsakem coaching srečanju. kakorkoli že, da pa obstaja še bolj sistematičen način za merjenje zadovoljstva s coaching procesom kot tudi s strokovnostjo samega coacha.

Za namen kakovostne zvedbe coaching procesa je Slovensko coaching združenje, razvilo model kompetenc in standardov delovanja coacha, s katerim si lahko pomagamo pri evalvaciji prve ravni učinkovitosti coachinga, to je zadovoljstvo Najprej si oglejmo, katere kompetence naj bi posedoval in izkazoval profesionalen coach.

Tabela: Kompetence in standardi delovanja coacha

KOMPETENCA	OPIS KOMPETENCE	STANDARD VEDENJA
Aktivno poslušanje	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost aktivnega poslušanja in osredotočanja na klienta; • Razumevanje klientovih besed v kontekstu njegovih ciljev in želja 	Coach s pozornim 5 nivojskim poslušanjem (VAKOG) sliši in razume klientovo sporočilo. Izkorišča moč tišine, uporablja vse čute in prepoznava neverbalno komunikacijo.
Empatičnost	Ustvarjanje ozračja varnega zaupanja, v katerem lahko klient raziskuje	Coach prepoznava in se vživlja v čustva klienta, ne da bi se pri tem identificiral z njimi. Sposoben je videti situacijo z očmi klienta, pri čemer ohranja odnos popolne spoštljivosti do klienta.
Organiziranost	<ul style="list-style-type: none"> • Oblikovanje sporazuma o sodelovanju; • Načrtovanje coaching procesa 	Coach postavi jasen okvir procesa (dogovor, pogodba...), pri čemer spoštuje sprejete dogovore in čas in je po potrebi ustvarjalno in nadzorovano fleksibilen. Dosledno vodi vse potrebne evidence coaching procesa.
Proaktivno spraševanje	Postavljanje močnih vprašanj, ki spodbudijo raziskovanje in aktivnosti klienta	Coach postavlja odprta in ustrezno provokativna vprašanja, ki spodbujajo notranjo vednost klienta in aktivacijo k spremembi. Vodi „Sokratski dialog“ z jasnim ciljem, toda brez predpisanega protokola.
Spodbujanje	Učinkovito naslavljanje klientovo volje (will) in spodbujanje k aktivnostim, ki pripomorejo k širitvi in razvoju njegove osebnosti.	Coach spodbuja in motivira svojega klienta, tako, da ga usmerja k njegovim prednostim, poudarja pozitivna vedenja, ga podpira v procesu odkrivanja notranjih virov in izraža argumentirane pohvale do uresničenosti dogovorjenega.
Ustvarjanje zavedanja	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost ovrednotiti informacije, ki jih posreduje klient; • Sposobnost interpretacije informacij za dvigovanje zavedanja klienta o sebi. 	Coach uporablja različne tehnike, načine in pristope za ozaveščanje realnosti in slepih peg. Pozorno opazuje verbalne in vedenjske vzorce klienta, jih ustrezno ubesedi ter spodbuja pri klientu refleksijo.
Spremljanje napredka	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost nenehnega spremljanja in preverjanja klientovega napredka z jasnimi cilji razvoja novega vedenja; • Sposobnost opolnomočiti klienta 	Coach s klientom definira začetno in končno stanje in se z njim dogovori o načinu in pogostosti spremljanja napredka. Daje povratne informacije brez vrednotenja ter ozavešča napredek. Proslavlja napredek in pri klientu sproži samopohvalo.

KOMPETENCA	OPIS KOMPETENCE	STANDARD VEDENJA
Prisotnost in odzivnost	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost „biti tu“ s polnim zavedanjem in osredotočenjem na klienta; • Sposobnost prilagajanja tehnik in orodij glede na cilje in potrebe coaching procesa 	Coach je vselej prisoten in „tukaj“ za klienta. Se prilagaja in kaže iskren interes za dobrobit klienta. Prisotnost in odzivnost kaže z verbalno in neverbalno komunikacijo s katero spodbuja miselne procese klienta.
Verbalna komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost „jasnega izražanja; ki zajema odlično poznavanje in zavedanje moči jezika; • Sposobnost neposredne komunikacije 	Coach komunicira jasno in neposredno pri čemer uporablja jezik klienta. Komunicira konsistentno (skladno) in uporablja metafore, zgodbe, vprašanja. V vseh intervencijah komunicira iskreno in spoštljivo, brez lastnih projekcij in vsebin.
Ciljno načrtovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost jasnega oblikovanja ciljev • Sposobnost stopenjskega načrtovanja poti do cilja • Spremljanje coaching načrta 	Coach pomaga klientu oblikovati oz. definirati konkreten in merljiv cilj z uporabo metod SMART, CLEAR in PURE, usmerja klienta na poti do cilja in opredeljuje korake ter aktivnosti za doseganje ciljev.
Etičnost	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost etičnega delovanja v vseh coaching situacijah • Doslednost pri sledenju profesionalnih standardov stroke 	Coach vzpostavi s klientom odnos zaupanja. Vse pridobljene informacije v coaching procesu obravnava kot strogo zaupne in jih uporabi izključno za namen razvoja klienta. Deluje pravično, pošteno in etično ter v dobrobit klientu in družbe kot celote.
Intuitivnost	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost predvidevanja razvoja dogodkov v prihodnosti • Sposobnost dojemanja duha časa 	Coach prepoznava in uporablja izvor svoje zavesti in preko njega dostopa do intuitivnih zaznav klienta. Intuitivne intervencije uporablja nadzorovano in skrbno preverja njihovo razumevanje pri klientu.

Vir: Slovensko coaching združenje, spletna stran www.coachingzdruzenje.si

Na podlagi kompetenčnega modela ter standardov delovanja caochev sem oblikovala vprašalnik za merjenje prve ravni učinkovitosti coachinga, ki ga tudi sama uporabljam pri coachingu. Kliente prosim, da mi po zaključenem coachingu, bodisi, da traja 10, 20 ali več ur, prosim, da izpolnijo vprašalnik (glej naslednjo stran). Vprašalnik obsega 22 trditev, ki jih klient oceni na 7 stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 7 - povsem drži, 1 - nikakor ne drži. Vprašalnik vsebuje tudi 4 odprta vprašanja?

Vprašalnik klient izpolni na spletni platformi SurveyMonkey, ki omogoča takojšnjo analizo. Analizo, poleg caoča, prejme na svoj e-naslov tudi klient, neposredno po izpolnitvi vprašalnika. Vprašalnik lahko izpolni le enkrat. V povprečju klienti potrebujejo med 5 in 7 minut, da vprašalnik izpolnijo.

Vprašalnik za evalvacijo zadovoljstva s coaching procesom (1 raven merjenja učinkov coachinga)

	Izjava	7- Povsem drži				1- Nikakor ne drži			
1	Coach mi je ves čas procesa vzbujal veliko zanimanje.	7	6	5	4	3	2	1	
2	Coaching srečanja so potekala po vnaprejšnjem načrtu z jasno določenim ciljem srečanja.	7	6	5	4	3	2	1	
3	V pogovoru s coachem sem se počutil varno.	7	6	5	4	3	2	1	
4	Coach je uporabljal več različnih tehnik in pristopov.	7	6	5	4	3	2	1	
5	Coach se je hitro prilagodil novim situacijam.	7	6	5	4	3	2	1	
6	V pogovoru s coachem sem bil motiviran za samoziskovanje.	7	6	5	4	3	2	1	
7	Na coaching srečanjih sem pretežen del govoril jaz.	7	6	5	4	3	2	1	
8	Coach ne omenja poimensko drugih oseb ali govori o njihovih primerih.	7	6	5	4	3	2	1	
9	Coach se je izražal jasno in neposredno.	7	6	5	4	3	2	1	
10	Coach je pozorno usmerjal pogovor proti cilju vsakokratnega srečanja.	7	6	5	4	3	2	1	
11	Na srečanjih je coach večkrat intuitivno sklepal o mojih prihodnjih izzivih in predvidel razvoj dogodkov v prihodnosti.	7	6	5	4	3	2	1	
12	Coach je večkrat preverjal razumevanje.	7	6	5	4	3	2	1	
13	Kar sem pridobil na coaching srečanjih, sem lahko takoj preizkusil v praksi.	7	6	5	4	3	2	1	
14	Coach je uporabljal močne besede, ki so v meni sprožile številne asociacije.	7	6	5	4	3	2	1	
15	Coach mi je predstavil zgodbe, ki so v meni sprožile močno notranje doživljanje.	7	6	5	4	3	2	1	
16	Coach mi je pomagal bolje spoznati samega sebe.	7	6	5	4	3	2	1	
17	Coach me je nenehno spodbujal k novim aktivnostim.	7	6	5	4	3	2	1	
18	Coach je dosledno osmišljal posredovane informacije in dvigoval moje samozavedanje.	7	6	5	4	3	2	1	
19	Coacheva vprašanja so v meni vzbudila močno potrebo po aktivnostih.	7	6	5	4	3	2	1	
20	Coach je nenehno preverjal moj napredek in me spodbujal k temu, da ga preverjam tudi sam.	7	6	5	4	3	2	1	
21	Coach je pri preverjanju mojega napredka uporabil objektivne merske kriterije	7	6	5	4	3	2	1	
22	Coach je prispeval k temu, da sem hitreje uzrl svoje prihodnje izzive na področju osebne rasti.	7	6	5	4	3	2	1	
	SKUPAJ TOČK								

Vir: lasten

Druga raven - merjenje sprememb vedenja

Spremembe vedenja so bistvo coaching procesa. Vedenje, ki nam ne "služi" več zaradi samih sprememb v okolju, je potrebno spremeniti oz. razviti povsem nova vedenja. Merjenje sprememb vedenja pri klientu so ključne za doseganje rezultatov, zato je treba tej fazi posvetiti vso pozornost. Sama izvajam merjenje sprememb vedenja s pomočjo metode 360 ter osebnimi intervjuji s sodelavci ter vodjo, kadra gre za poslovni coaching, oziroma s kolegi klienta, kadar gre za življenjski coaching.

Vprašalnik 360 oblikujem za vsakega klienta posebej, glede na cilje, ki si jih zastaviva v prvem srečanju. Vprašalnik vsebuje od 30 do 50 trditev, s katerimi raziskujem prisotnost in intenzivnost ciljnih vedenj posameznika. Vprašalnik izpolni klient sam, prav tako pa tudi njegov vodja, njegovi sodelavci na isti ravni (najmanj trije) ter njegovi podrejeni (tudi najmanj trije). Možne so seveda tudi druge izpeljave, kot naprimer vključitev ključnih ljudi, s katerimi klient sodeluje pri delu, ključni dobavitelji...

Za izpolnitev vprašalnika, ki je prav tako dostopen na spletni platformi SurveyMonkey, je odgovoren v prvi vrsti klient. Sporočiti mora čim več imen sodelavcev, kio ga bodo ocenjevali (zgornje število respondentov ni omejeno). Le ta vprašalnik klient ter njegovi respondenti izpolnijo 2x. Prvič v začetku coaching procesa oz. po prvem srečanju, ter v roku do največ 6. mesecev po zaključenem coachingu. Tako merim in ugotavljam spremembe vedenja pri klientu.

Kot je razvidno iz opisa procesa, se merjenje sprememb vedenja pri coachingu lahko začne šele po 2 do 3 mesecih po zaključenem coachingu.

Na začetku coaching procesa, poleg 360 stopinjskega ocenjevanja ciljnih vedenj, izvedem tudi intervjuje z sodelavci ter zlasti vodjo, z namenom pridobitve širše slike obstoječih kot tudi ciljnih vedenj. Intervju ponavadi traja 30 min na intervjujanca.

V drugem krogu merjenja, torej po zaključenem coachingu, izvedem še intervju z vodjo in/ali s sodelavci, kjer znova pridobim celostno sliko o spremembah vedenja.

Poročilo 360 s vključenimi rezultati intervjuja, klient prejme skupaj s osebno povratno informacijo. Glede na dogovor, poročilo prejme tudi naročnik.

Tretja raven - merjenje rezultatov coachinga oz. donos na pričakovanja

Tretjo raven opravi s klientom v strukturiranem intervjuju in sicer 6 do 12 mesecev po zaključenem coachingu. V intervjuju podrobno analizirava, do kolikšne mere so se uresničili cilji, ki si jih je klient zadal na začetku procesa coachinga. Klient v tej fazi priskrbi tudi "dokumentacijo" s katero dokazuje izpolnjevanje dogovorjenih aktivnosti in ciljev. Podajam primer merjenja rezultatov kariernega coachinga (življenjski coaching), kjer si je klient zadal cilj, da bo zamenjal smer delovanja (poklic) ter napredoval na vodstveno delovno mesto. Klient je med "dokazno gradivo" uvrstil seznam zaposlitvenih prošelj, seznam zaposlitvenih razgovorov, seznam vmesnih izobraževanj, seznam knjig, ki jih je v tem času prebral, poročal je o povečanju osebne socialne mreže... V opisanem primeru je klientu uspelo v 7 mesecih po zaključenem coachingu spremeniti poklic iz učitelja v srednji šoli v strokovnjaka za kadre, zasedel je pozicijo vodje razvoja kadrov v gospodarski družbi. Njegovi cilji so se v celoti uresničili in dosegel je 100% rezultat.

To fazo lahko imenujemo tudi donos na pričakovanja (Return of expectation), torej v kolikšni meri so se cilji oz. pričakovanja klienta tudi zares uresničila. Tretja raven merjenja znova pokaže na velik pomen skrbnega določanja ciljev coaching procesa. Ciljem je pametno dati tudi primerno utež oz. kriterije za njihovo doseganje, tako bomo imeli na 3. ravni precej lahko delo.

Kaj pa merjenje donosa na investicijo?

Kot rečeno v povzetku prispevka, nekatera podjetja kot tudi posamezniki so začeli meriti učinkovitost coachinga tudi na 4 ravni, to je merjenja donosa na investicijo? Sama tega v coachingu še ne izvajam redno in sistematično, z metodo merjenja pa seznanim vsakega klienta in mu ponudim tudi formulo za izračun. Kot vsak donos na investicijo (Return of Investment) ga lahko izračunamo tudi na področju coachinga po naslednji formuli:

FORMULA ZA IZRAČUN DONOSNOSTI IZOBRAŽEVANJA

$$\text{ROI} = \frac{(\text{KORISTI} + \text{T.S. STROŠKI})}{\text{ZAČETNA INVESTICIJA}} \times 100$$



Pri tej formuli je zagovoto največji izziv izračunati koristi, kar pa naredimo tako, da rezultate iz 3 ravni "pretopimo" v denarne enote. Tekoči, spremenljivi stroški predstavljajo odhodke, ki po spremembi vedenja niso več potrebni. V kolikor teh ti. "skritih stroškov" ni, potem na zgornji črti izračunamo le koristi. Seštevek delimo z začetno investicijo oz. ceno coachinga ter pomnožimo s sto.

Donos na investicijo računamo v obdobju enega leta. Pri poslovnem coachingu je to dokaj enostavno, saj lahko uporabimo za merjenje rezultatov obstoječe metrike in informacijske sisteme znotraj organizacije in tako zelo hitro pretvorimo rezultate v denarne enote.

Spodaj je simboličen izračuna na primeru individualnega coachinga vodje.

Primer izračuna učinkovitosti coachinga - donosa na investicijo
Klient: vodja podjetja s 100+ zaposlenimi

REZULTAT (ključni kazalniki/KPI)	KORISTI	Ocena prihranka oz povečanega prihodka /leto v EUR
Zmanjšanje absentizma za 3%	Manj izgubljenih delovnih dni (50 % utež)	22.000,00
Večje zadovoljstvo zaposlenih Iz ocene 2,5 na 4,1	Večja produktivnost (50% utež)	17.000,00
TEKOČI SPREMENLJIVI STROŠKI	Stroški nadzora produktivnosti /nadzornik 4 ure na dan	12.000,00
Koristi skupaj		51.000,00
CENA COACHING PROGRAMA	20 urni program z evalvacijo, coaching je potekal izven delovnega časa vodje	7.900,00
Investicija skupaj		7.900,00
Donos na investicijo		6,5%

Iz zgornjega primera je razvidno, da smo rezultate pretvorili v denarne koriste, kar smo storili nekoliko zadržano in programu coachinga pripisali le 50% utež. Praviloma je namreč zelo težko izločiti druge možne vplive, ki bi utegnili ustvariti rezultate, zato smo pri tem primerno konservativni. Kljub konservativni oceni vpliva coachinga na rezultate, pa vidimo, da se je investicija v zgornjem primeru bogato povrnila in da donos na investicijo znaša kar 6,5%.

Zaključek

V prispevku smo predstavili večnivojski pristop k merjenju učinkovitosti coachinga - poimenovali smo ga triadni model zaradi nujnosti merjenja prvih treh ravni. Z triadnim modelom, kot je predstavljen v prispevku, ne merimo učinkovitosti coachinga samega po sebi, temveč s samim procesom evalvacije tudi spodbujamo klienta h končnemu rezultatu oz. uresničitvi zadanih ciljev. Po drugi strani pa triadni model predstavlja tudi odlično izhodišče za razvoj nenehne kakovosti v coachingu.

Literatura in viri

- (1) D. Brečko: . Uporaba modalitete GROW pri coachingu. Psihološka obzorja : slovenska znanstveno-strokovna psihološka revija, ISSN 2350-5141. [Spletna izd.], 2014, letn. 23, str. 69.
- (2) D. Brečko: . Uporaba coachinga pri vodenju : predstavitev rezultatov raziskave o percepciji vodij glede uporabe coachinga pri vodenju. HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu
- (3) D. Brečko: Kako se odrasli spreminjamo? : socialna komunikacija in osebni razvoj. Radovljica: Didakta, 1998.

O avtorici

Danijela Brečko, je doktorirala iz področja kariernega razvoja na filozofski fakulteti v Ljubljani. Je direktorica inštituta Sofos, Inštituta za upravljanje znanja in razvoj talentov. Ima več kot 25 letne izkušnje z vodenjem usposabljanj vodij in je docentka za management na MLC - Fakulteta za management in pravo ter predavateljica na Filozofski fakulteti, kjer ma magistrskem študiju predava o coachingu v okviru predmeta Načrtovanje razvoja kadrov.

Merjenje ciljne usmerjenosti coachev - pilotna študija

Measuring goal orientation of coaches- A pilot study

Sabina Đuvelek, Žan Lep

Povzetek

Coaching je na cilje osredotočen proces, doseganje cilja pa ključen rezultat procesa. Kljub temu je bilo v raziskovanju le malo pozornosti namenjene različnim pristopom k merjenju ciljne usmerjenosti coachev, njihovem doseganju zastavljenih ciljev ali razvoju konkretnih smernic in pripomočkov za merjenje učinkovitosti coachinga. V okviru širše raziskave sva tako v slovenščino prevedla edini dostopni vprašalnik, ki meri ciljno usmerjenost coachev (Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc; Grant in Cavanagh, 2007) ter na vzorcu slovenskih coachev preverila njihovo ciljno usmerjenost. Rezultati kažejo na precejšnje razlike v ciljni usmerjenosti med slovenskimi coachi, v povprečju pa tisti, ki se s coachingom ukvarjajo profesionalno, dosegajo višje rezultate. Hkrati je ciljna usmerjenost coachev povezana tudi z njihovimi delovnimi izkušnjami na področju.

Ključne besede: coaching, coachi, ciljna usmerjenost, Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (GSCQ)

Abstract

Coaching is, in its nature, a goal-focused process, with goal attainment as the key result of coaching. Nonetheless, little attention was given to researching different approaches of measuring goal orientation in coaches, their goal attainment and developing concrete frameworks or instruments to measure their efficiency. As part of broader research into coaching, we thus translated the only available instrument measuring coaches' goal orientation (The goal-focused coaching skills questionnaire; Grant & Cavanagh, 2007) and used it on a sample of Slovenian coaches. The results show sizeable differences in goal orientation between coaches and those who practised coaching professionally reached higher scores in general. Goal orientation was further linked to their experience in coaching.

Keywords: coaching, coaches, goal orientation, Goal focused skills questionnaire (GSCQ)

1 Uvod

Tudi v Sloveniji je coaching vse bolj razširjena metoda dela, ki jo podjetja s pridom uporabljajo za razvoj potencialov svojih zaposlenih (Porenta, 2013). Ker je coaching po svoji naravi na cilje usmerjen proces (Grant, 2006), je realizacija cilja ključen rezultat tega procesa. Hkrati gre za zahteven način dela, ki od izvajalca terja širok nabor znanj, veščin in kompetenc. Tako ni presenetljivo, da je strokovna (ne)usposobljenost coachev ena pomembnejših težav, ki jih izpostavljajo v mednarodnih študijah (ICF, 2016); kompetence za učinkovito izvajanje procesa coachi v pomembni meri usvojijo le med usmerjenim izobraževanjem. Teoretiki in praktiki kot najpomembnejši izid učinkovitega coachinga izpostavljajo prav postavljanje ciljev in načrtovanje aktivnosti za njihovo doseganje, postavljanje ciljev pa se uvršča med najpogosteje uporabljene metode pri coachingu (Vandaveer idr., 2016). Ugotavljanje ciljne usmerjenosti coachev in njihovih na cilje usmerjenih kompetenc je tako smiselno, saj odločilno vpliva na učinkovitost coachinga in zadovoljstvo prejemnikov coachinga.

Kljub temu je raziskovanju in merjenju ciljne usmerjenosti coachev ter oblikovanju konkretnih smernic posvečeno (pre)malo pozornosti (Spence, 2007); v svetu je za merjenje ciljne usmerjenosti coachev dosegljiv le en pripomoček – Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007). Tudi v Sloveniji ciljna usmerjenost coachev še ni bila raziskana, zato sva v okviru širše raziskave v slovenščino prevedla omenjeni pripomoček ter z njim preverila na cilje usmerjene kompetence profesionalnih in neprofesionalnih coachev, ki delujejo v Sloveniji.

2 Metoda

2.1 Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 82 slovenskih coachev (25,6 % moških), starih med 25 in 81 let ($M = 43,6$, $SD = 10,8$). Večina udeležencev je zaključila univerzitetno izobraževanje (58,5 %); manj je bilo udeležencev z znanstvenim magistriranjem ali doktoratom (13,4 %), visokošolsko izobrazbo ali prvo bolonjsko stopnjo (24,4 %), le trije pa poročajo o gimnazijski ali srednješolski izobrazbi. Udeleženci na mesec opravijo med 0 in 140 ur coachinga ($M = 16,0$, $SD = 19,8$). Nekaj več kot polovica sodelujočih se s coachingom ukvarja profesionalno (57,3 %), večina vseh udeležencev pa se je v preteklosti udeležila vsaj enega izobraževanja, pri katerem so ob zaključku prejeli certifikat (80,5 %, npr. ICF, NLP); delež certificiranih coachev je med profesionalnimi in neprofesionalnimi coachi je primerljiv. Udeleženci se ukvarjajo z različnimi vrstami coachinga (življenjski, športni, performance, interni ...), večinoma več kot z enim, zato sva vzorec za potrebe analiz razdelila le na tiste, ki se ukvarjajo s poslovnim coachingom (poteka na delovnem mestu in se osredotoča na razvoj posla; 72 % udeležencev) in tiste, ki se ne.

2. 2 Pripomoček

Udeleženci so poleg poročanja o svojih demografskih značilnostih (spol, starost, izobrazba) in izkušnjah s coachingom (ali se s coachingom ukvarjajo profesionalno, katera izobraževanja so opravili, koliko ur na mesec se ukvarjajo s coachingom, katere vrste coachinga izvajajo) izpolnili slovensko različico Vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc (The goal-focused coaching skills questionnaire; GCSQ; Grant & Cavanagh, 2007).

Vprašalnik je bil preveden v skladu s standardnim postopkom (dva prevoda, vzratni prevod ...) in preverjen pri pilotnem vzorcu slovenskih coachev. Slovenska različica obsega 10 postavk oziroma opisov vedenj, povezanih s coachingom, pri katerih udeleženec pri 7-stopenjski lestvici oceni svoje strinjanje (2 postavki sta bili v procesu prevoda in priredbe izločeni zaradi nizke faktorske obremenitve). Postavke zajemajo dimenzije: (1) rezultat coachinga, (2) delovna aliansa, (3) usmerjenosti na rešitve, (4) postavljanje ciljev ter (5) upravljanja procesa in odgovornosti. Vprašalnik ima ustrezno skladnost ($\alpha = 0,71$) in faktorsko strukturo (postavke se združijo v skupni faktor z obremenitvami med 0,51 in 0,75).

2. 3 Postopek

Udeležence sva k sodelovanju povabila preko e-pošte (osebni kontakti, sezname obveščanja različnih organizacij, ki se ukvarjajo s coachingom): v sporočilu sva jim posredovala povezavo do spletne aplikacije z vprašalnikom. Poleg vprašanj so udeleženci zapisali svoje morebitne komentarje in mnenja o prevedenem pripomočku. Ob koncu reševanja so lahko posredovali tudi svoj e-poštni naslov, na katerega bi želeli prejeti poročilo o izsledkih študije.

3 Rezultati

Pri pregledu odgovorov na postavke je mogoče opaziti pomembna odstopanja pri odgovorih na štiri postavke, ki naj bi se obratno vrednotile (npr. *Ko med coachingom opazim, da prejemnik coachinga ne dosega ciljev, mi je zelo zahtevno to nasloviti neposredno in takoj.*). Variabilnost odgovorov na te postavke je večja kot pri ostalih, prav tako rezultati na teh postavkah ne korelirajo z odgovori na preostale postavke ali skupnim dosežkom. Pri podrobnejšem pregledu odgovorov posameznih udeležencev je moč opaziti, da so tudi pri obratno vrednotenih postavkah poročali o visokem strinjanju, kar je vprašljivo z vsebinskega vidika. Predpostavljamo, da je takšno odstopanje posledica miselnega obrata: udeleženci so negativno postavko v mislih obrnili in jo šele nato ocenjevali. V nadaljnjih analizah tako poročava le o rezultatih na preostalih osmih postavkah.

Povprečni dosežki na vsaki od postavk so relativno visoki in izrazito desno asimetrični (glej tabelo 1); najnižji odgovor na posamezni postavki je 3, večina je izbirala najvišji oceni. Kljub temu se skupni dosežki razporejajo približno normalno in se gibljejo med 36 in 56 točk, ki hkrati predstavlja tudi maksimalni možni seštevek ($M = 48$, $SD = 3,93$).

Tabela 1. Opisne statistike postavk Vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc coachinga

n = 82	M	SD	min	max	Sk	SE	Kurt	SE
GSCQ1	5,79	0,81	4	7	-0,17	0,27	-0,51	0,53
GSCQ3	6,30	0,78	3	7	-1,24	0,27	2,52	0,53
GSCQ4	6,37	0,79	4	7	-1,06	0,27	0,41	0,53
GSCQ5	6,04	0,87	3	7	-1,12	0,27	1,61	0,53
GSCQ6	5,65	0,87	3	7	-0,41	0,27	0,16	0,53
GSCQ7	6,09	0,82	3	7	-0,85	0,27	1,28	0,53
GSCQ9	5,90	0,76	4	7	-0,52	0,27	0,26	0,53
GSCQ11	5,87	1,11	3	7	-1,23	0,27	1,17	0,53
Povprečni dosežek	6,00	0,49	4,5	7	-0,56	0,27	0,40	0,53

Pri primerjavi rezultatov moških in žensk ni opaziti pomembnih razlik ($t_{(80)} = 1,29$, $p = 0,20$, $d = 0,32$), prav tako ni razlik v skupnem rezultatu med coachi z različnimi stopnjami formalne izobrazbe ($F_{(1,80)} = 2,13$, $p = 0,103$) ter tistimi, ki so v okviru svojega izobraževanja za coacha prejeli certifikat ali ne ($F_{(1,80)} = 2,97$, $p = 0,089$). Vseeno so tisti udeleženci, ki se s coachingom ukvarjajo profesionalno, v povprečju poročali o nekoliko višji ciljni usmerjenosti kot neprofesionalni coachi ($M_{\text{prof}} = 48,8$, $SD = 3,42$, $M_{\text{neprof}} = 46,9$, $SD = 4,33$, $t_{(80)} = 2,27$, $p = 0,026$, $d = 0,51$).

Skupni rezultat Vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc coachinga je zmerno povezan tudi s številom ur coachinga, ki jih coach povprečno opravi na mesec ($r = 0,29$, $p = 0,008$), številom let ukvarjanja s coachingom ($r = 0,28$, $p = 0,012$) ter nekoliko višje z oceno skupnega števila izvedenih ur coachinga v karieri udeleženca ($r = 0,39$, $p < 0,001$). Rezultat ni povezan s starostjo coachev ($r = 0,20$, $p = 0,065$) ali številom ur usposabljanja ($r = 0,009$, $p = 0,940$).

Ker se večina coachev ukvarja s coachingom na več področjih (npr. življenjski, športni, poslovni), posameznih skupin med seboj zaradi majhnega vzorca nisva primerjala. Vseeno naju je zanimalo, ali so poslovni coachi zaradi dela v kompetitivnem in ciljno usmerjenem okolju tudi v coachingu bolj ciljno usmerjeni. Razlika med skupinama sicer obstaja, a ni statistično značilna ($t_{(80)} = -1,84$, $p = 0,069$).

4 Razprava

Med slovenskimi coachi se pojavljajo precejšnje razlike v poročanju o na cilje usmerjenih kompetencah; povprečni rezultat sicer ni nizek, a med različnimi posamezniki prihaja do relativno velikih razlik. Ker se te ne pojavljajo med coachi z opravljenimi različnimi izobraževanji (npr. ICF, NLP, izobraževanja v tujini) ali pri primerjanju poslovnih coachev in tistih, ki se s poslovnim coachingom ne ukvarjajo, predvidevava, da je usmerjenost na cilje prisotna v vseh smereh coachinga.

Med profesionalnimi in neprofesionalnimi coachi je delež certificiranih coachev primerljiv, zato lahko predvidevamo, da so oboji med svojim izobraževanjem razvili primerljivo občutljivost in komeptence, med njimi pa vseeno prihaja do pomembnih razlik v ciljni usmerjenosti. Vseeno pa rezultat ni presenetljiv, saj so profesionalni coachi v povprečju opravili več ur coachinga, skozi katerega so razvijali svoje kompetence, delovne izkušnje (število let ukvarjanja s coachingom, število izvedenih ur ter ur na mesec) na področju coachinga pa so pri zbranem vzorcu zmerno pozitivno povezane s ciljno usmerjenostjo coachev. Hkrati je postavljanje in sledenje ciljem po mnenju coachev in prejemnikov coachinga (Vandaveer idr., 2016) eden od pomembnejših vidikov procesa, zato je pričakovati, da bodo profesionalni coachi pomembno bolj usmerjeni na cilje. Doseganje ciljev namreč vpliva na zadovoljstvo prejemnikov coachinga, posledično pa tudi na njihovo poklicno preživetje.

Predstavljeni rezultati so sicer zbrani pri relativno majhnem pilotnem vzorcu, zato je posploševanje ugotovitev (še posebej na posebne skupine coachev, kot so neprofesionalni ali interni coachi) lahko vprašljivo in kliče po dodatnem raziskovanju. Vseeno pa vzorec ni zanemarljiv in predstavlja pomemben delež vseh coachev, ki delujejo v Sloveniji. Zaradi težav z obratno vrednotenimi postavkami bi bilo smiselno raziskavo ponoviti s prilagojenimi postavkami in ugotoviti, ali je mogoče tako še izboljšati merske značilnosti pripomočka, hkrati bi ponovljeno merjenje omogočalo tudi preverjanje retestne zanesljivosti. V prihodnjih raziskavah bi, po vzoru izvirne validacijske študije (Grant in Cavanagh, 2007), bilo smiselno tudi primerjanje ocen, ki jih podajo coachi sami ter poročanj njihovih klientov. Tako bi pridobili tudi nekoliko objektivnejšo mero ciljne usmerjenosti coachev ter preverili skladnost ocenjevalcev in možnost uporabe pripomočka za kliente, ki pomembno sooblikujejo proces coachinga.

Literatura in viri

- Grant, A. M. (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. V: D. R. Stober in A. M. Grant (ur.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (str. 153–192). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Grant, A. M. in Cavanagh, M, J. (2007). The Goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 751–760. doi: 10.2224/sbp.2007.35.6.751
- ICF (2016). *2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary*. Lexington, KY: Internetaional Coach Federation. Dostopno na: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf
- Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Spence, G. B. (2007). GAS powered coaching: Goal attainment scaling and its use in coaching research and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 155–167.
- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. in Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118–142. doi:10.1037/cpb0000057

O avtorjih

Sabina Đuvelek je univ. dipl. psihologinja, ki se že več let strokovno ukvarja s coachingom in razvojem drugih programov, ki spodbujajo proaktivnost in učinkovitost zaposlenih. Dela kot vodja internega coachinga v družbi Petrol, kjer je odgovorna za razvoj mreže coachev s poudarkom na 'performance' coachingu. Deluje tudi kot življenjski in karierni coach, ki posameznikom pomaga pri večjih življenjskih prelomnicah. V okviru doktorata raziskuje področje internega coachinga in dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost coachev

Žan Lep je magister psihologije in mladi raziskovalec na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja s področjem finančne socializacije ter motivacijo, odločanjem in vedenjem ljudi na področju zdravja in aktivnega državljanstva.

Evolucijski coaching onkraj merjenja

Evolutionary coaching beyond the measurement

Dragan Knežević

Povzetek

Vsak posameznik je na naravni, evolucijski poti psihološkega razvoja od rojstva do starosti. Kje ste na tej poti, vpliva na vaše potrebe, cilje, vrednote in na vaš način odzivanja na življenjske izzive. Večina ljudi ne ve, od kod prihaja njihova motivacije, na kateri stopnji psihološkega razvoja so, in kaj morajo storiti, da bi zaživali bolj kakovostno. Edina merila, ki jih imamo, so: kaj nas dela srečne ali kaj daje našemu življenju občutek pomena in/ali izpolnitve..Ko spoznate, da se bodo vaše potrebe in vrednote spreminjale, ko boste rasli in se razvijali, vam to pomaga videti življenje drugače; daje vam evolucijsko perspektivo. Če veste, da se bodo vaše potrebe v prihodnosti razlikovale od potreb, ki jih imate zdaj, ste pozorni na to, da ne zadovoljujete le svojih trenutnih potreb, temveč tudi najdete priložnosti za zadovoljevanje vaših prihodnjih potreb.

Ključne besede: evolucijski coaching, potrebe, cilji, motivacija, evolucijska perspektiva, življenje

Abstract

Every individual is on a natural, evolutionary journey of psychological development from birth to old age. Where you are on that journey affects your needs, goals, values, and how you respond to life's challenges. Most people have no concept of where their motivations come from, what stage of psychological development they are at, what stages they have passed through, and what stages they still need to master to find fulfilment in their lives. The only criteria they have for making choices are: what makes them feel happy in the moment, or what gives their life a sense of meaning and/or fulfilment. When you know your needs and values will change as you grow and develop, it helps you to see your life differently; it gives you an evolutionary perspective. If you know that your needs in the future will be different from the needs you have now, you can look out for opportunities to not just satisfy your immediate needs, but also for opportunities to satisfy your future needs too.

Keywords: evolutionary coaching, needs, goals, motivation, evolutionary perspective , life

METODE IN PRISTOPI V COACHINGU

Vpliv coachinga v podjetju, ki posluje mednarodno s 50+ zaposlenimi

Impact of coaching in organisation in interantional business with 50 + employees

Gaber Marolt

Povzetek:

V prispevku sem predstavil vpliv coachinga na primeru uveljavljenega mednarodnega podjetja s 50+ zaposlenimi z razvito lastno blagovno znamko.

Podjetje je uvedlo coaching v času zmerne rasti. Potrebo smo zaznali v sodelovanju z lastniki in upravo ob uvajanju tehnoloških in organizacijskih sprememb in odločili so se za uvedbo coachinga za celotno upravo in srednji management. V dobrih pol leta trajajočem procesu smo izvajali coaching in dopolnjevanje kompetenc predvsem na področju komunikacijskih in drugih t.i. mehkih veščin.

V podjetju, ki je že nekaj let konstantno raslo, smo dosegli pomembno in merljivo izboljšanje klime, izboljšanje komunikacijskih veščin in povečanje produktivnosti v nekaterih segmentih. Posebej je potrebno izpostaviti, da so bili zaradi tega uspešni drugi procesi sprememb, ki sicer ne bi bili vpeljani tako učinkovito, oziroma je obstajala velike verjetnost neuspeha.

Ključne besede: Coaching, poslovna izobraževanja, delavnice, treningi, nevrolingvistično programiranje, NLP, kompetence, analiza, uspeh, donos, finančna uspešnost

Abstract:

In the paper I presented the impact of coaching on the example of a well-established international company with 50+ employees with a developed own brand.

The company has introduced coaching during moderate growth. We identified the need in cooperation with the owners and administration in introducing technological and organizational changes and decided to introduce coaching for the entire administration and middle management. In the good half-year process, we coached and complemented the competences, especially in the field of communication and others so called soft skills.

In a company that has been constantly growing for several years, we achieved significant and measurable improvement in the climate, improved communication skills and increased productivity in some segments. It is necessary to emphasize that other processes of change achieved success due to coaching processes and raising of competencies that would otherwise not be implemented so effectively, or there was a high likelihood of failure.

Ključne besede:

Coaching, poslovna izobraževanja, delavnice, treningi, nevrolingvistično programiranje, NLP, kompetence, analiza, uspeh, donos, finančna uspešnost

Uvod

Coaching je v svetu že dolgo časa priznana metoda doseganja poslovnih in osebnih ciljev. Tudi pri nas se vedno več podjetij zaveda, da je poslovno okolje danes visoko konkurenčno in da je možno vrhunske poslovne rezultate dosegati samo z izjemnimi posamezniki. Podobno kot športniki tudi poslovneži le te lahko dosegajo bistveno lažje in hitreje ob podpori coacha.

Podjetje Rezultat je slovensko podjetje v privatni lasti, ki je že dalj časa na trgu, ima uveljavljeno blagovno znamko, izdelan ter dovršen tehnološki in proizvodni proces in zmerno raste v zadnjih letih. To jim seveda uspeva predvsem z inovativnostjo, dobrim marketingom in dobro vodenim prodajnim procesom, za čemer pa stojijo odlična izvedba projektov in strokoven kader, tudi z doktorsko izobrazbo inženirske stroke.

V podjetju so že dalj časa uvajali nova tehnološka in IT orodja za spremljanje in povečanje proizvodne učinkovitosti. Predvideni novi sistem je izvajalo specializirano IT podjetje in je bilo prilagojeno načinu poslovanja podjetju Rezultat, zato je uvedba pomenila precej prilagoditev sistema, razvoja in posledično programiranja. Za vsebinski del novega programa so v podjetju Rezultat izvajali posnetke poslovnih procesov z namenom, da jih vnesejo v novi sistem.

Izvajanje procesa izvedbe in uvajanja novega sistema je precej nihalo v učinkovitosti, saj so posnetki procesov vzeli več časa kot je bilo v začetku prevideno. Razlogov za tako stanje je bilo več, med drugim tudi zato, ker zaposleni niso začutili novega sistema samo kot pomoč pri delu in možnost večanja učinkovitosti, pač pa tudi kot nadzor njihovega dela in posredno tudi pritisk, da bo s povečevanjem učinkovitosti za vse tudi več dela, čemur pa seveda niso bili ravno naklonjeni.

Težave pri uvajanju sistema so zaznavali tako v podjetju Rezultat kot tudi v podjetju, ki je izvajalo novi program, zato so se obrnili name.

1. Analiza stanja in priprava projekta

V uvodnih sestankih so predstavniki obeh podjetij predstavili izzive v podjetju Rezultat in želeli predlog rešitve le teh. V podjetju so zaposleni, ki so vrhunski inženirji in strokovnjaki za tehnološke procese, v analizi pa sem ugotovil, da lahko precej napredujejo s pridobitvijo mehkih veščin, predvsem v komunikaciji, postavljanju ciljev in povratni informaciji o izvedenih nalogah.

V podjetju Rezultat smo tako pripravili projekt pridobitve novih kompetenc za celoten kolektiv. Poseben fokus smo seveda dali na upravo in srednji management, hkrati s tem pa smo pripravili program coachinga za upravo in srednji management, ki je imel namen spremljanja doseganja poslovnih ciljev, hkrati pa spodbujati uporabo in implementacije novih znanj ter ugotavljati potrebo po novih.

Interval trajanja projekta je bil 6 mesecev, nadaljevanje pa seveda po analizi poslovnih učinkov ob doseganju predvidene uspešnosti.

Po pripravi načrta izobraževanja smo z direktorjem izvedli pregled kompetenc zaposlenih in njihove poslovne cilje, ki naj bi jih dosegali v 6-12 mesecih. Sledil je uvodni krog coaching razgovorov za 12 zaposlenih, kjer smo predstavili sam namen razgovorov, naredili pregled ciljev in konsenz glede njih, hkrati pa povratno preverili razumevanje ciljev med zaposlenimi in učinkovitost komunikacije med vodji, direktorjem in ostalimi zaposlenimi.

Povratna informacija uvodnega kroga je bila zelo dobra. Zaposleni so pokazali zadovoljivo stopnjo razumevanje ciljev podjetja, sprejeli so coaching razgovore in celoten program kot dobrodošlo podporo razvoju podjetja ter tudi lastnemu profesionalnemu razvoju.

Pokazale so se tudi smernice, kje vse lahko direktor še uvede ukrepe, ki bodo izboljšali komunikacijo vertikalno in horizontalno.

Sledila je izvedba delavnic na temo doseganja ciljev, komunikacije in obvladovanja sprememb.

2. Dvig komunikacijskih kompetenc

Izobraževanje na temo dviganja učinkovitosti komunikacije v podjetju je bilo namenjeno celotnemu kolektivu. Seveda je bilo prav tako primarno namenjeno upravi in širšemu naboru tehnologov, vendar smo z upravo ocenili pozitivne učinke za celoten kolektiv in tako izvedli tri ponovitve za vse zaposlene. Ponovno smo uporabili pristop, kjer tudi delavci v izvedbi prejmejo nova znanja in ponovno se je potrdilo kot zelo učinkovita metoda dvigovanja kompetenc. Pristop smo že večkrat uporabili, predvsem v proizvodnih podjetjih in je bil zato že preverjen način dela.

Komunikacijska znanja so obsegala predvsem orodja in metode za dvig učinkovitosti medsebojnega komuniciranja, hkrati pa so postavila temelje, da smo lahko pričeli z načrtom komuniciranja in beleženja teh procesov. Izvedli smo protokol komuniciranja in načrt obveščanja za posamezne poslovne procese. V podjetju je velik izziv predstavljala tudi več-jezična sestava delavcev in z novimi znanji smo naredili temelje premostitve tega.

Način razmišljanja v večini podjetij je, da je izobraževanje potrebno predvsem za srednji management, prav tako pa se tudi uprava večkrat izloči, saj velikokrat ocenjujejo, da bodisi izobraževanja ne potrebujejo, bodisi nimajo časa. Sami svetujemo, da temu ni tako, saj se večinoma pokaže, predvsem pri upravah, kjer gre za pretežno tehnično izobražen kader, večkrat pa seveda tudi pri drugih profilih, da obstaja na področju mehkih kompetenc, torej veščin »upravljanja« z ljudmi, za precejšnjo možnost za napredek, ne glede na število let izkušenj, velikosti projektov in drugih parametrov uspeha.

3. Zastavljanje in doseganje ciljev ter njihova komunikacija

V večini podjetij imajo cilje, saj je nekako običajno, da podjetje dosega nek poslovni rezultat in da uprava na tak ali drugačen način izrazi svoje načrte. Ali cilje zastavi enostavno tako, da pomnoži pretekli rezultat z nekim željenim faktorjem, ali pa imajo ti načrti temelj v planiranih poslovnih procesih, je drugo vprašanje.

Ravno tako ni nujno, da uprava komunicira cilje z zaposlenimi drugače kot prek individualnih zahtev do njih. Seveda je lažje ladjo voditi na način, da je smer potovanja začrtana skladno z možnostmi, ki jih ladja ima in dejanskimi razmerami, še bolj pomembno pa je, da se ekipa zaveda, v katero smer ladja pluje. Torej da ima podjetje poleg splošne vizije (npr. vozimo na tej in tej liniji) tudi konkretno vizijo za posamezno smer (to potovanje nas vodi točno do tega in tega kraja).

V podjetju Rezultat smo ocenili, da ima podjetje smeje, a zmerne cilje ter da jih zaposleni poznajo in si na temelju teh z upravo zastavljajo individualne cilje in cilje oddelkov. To se je potrdilo tudi v uvodnem krogu coachinga, vendarle pa je analiza pokazala tudi, da bi lahko uporabili več dejanskih poslovnih dogodkov za pripravo plana in doseganja poslovnih rezultatov, še bolj pa se je odrazila horizontalna asimetrija med posameznimi vodji in posledično tudi oddelki. V nekaterih oddelkih pri, do neke mere matrično organiziranem podjetju, so bili cilji slabo zastavljeni in tudi v teh oddelkih se zaposleni svojih ciljev niso jasno zavedali.

V podjetju, ki je v večini proizvodno oziroma le ta predstavlja temelj za izvedbo storitev, je seveda obstajalo v smislu kapacitete proizvodnje nekaj omejujočih faktorjev, zato si je uprava zastavila predvsem cilje, ki jih lahko, glede na razmere na trgu in možnost financiranja razvoja v prihodnjih letih, tudi fizično izvede. Poleg prodajnega rezultata je uprava želela izboljšati tudi finančni rezultat.

Po temeljiti predpripravi smo izvedli delavnico zastavljanja in komuniciranja ciljev na način, da je uprava lahko pojasnila svoje razloge za spremembe, ki jih uvajamo skupaj, kar je zgradilo kredibilnost njenih članov. Temu vprašanju smo posvetili precej pozornosti.

Srednji management je lahko tako prilagodil svoj način vodenja v smislu komunikacije ciljev v oddelkih, hkrati smo skupaj dodelali tudi medsebojno usklajevanje in oddelčno analizo ter sintezo v cilje na ravni podjetja.

Spremembe so pravzaprav vsak projekt, ki vpliva na poslovne procese. Tretja delavnica, ki smo jo izvedli, je bil namenjena razumevanju, kako spremembe vplivajo na dinamiko podjetja, tako v smislu poslovnih rezultatov, še bolj pa v odnosni dinamiki in

osebne dojemane sprememb posameznih zaposlenih. Velikokrat podcenjujemo vpliv posameznih manjših sprememb, a predvsem zato, ker jih ne poimenujemo na ta način.

Vsak projekt, ki spreminja poslovne procese, tudi če je to običajen način poslovanja podjetja, predstavlja spremembo in na zaposlene vpliva lahko tudi zelo stresno – tako poimenovanje, stres torej, je v zadnjem desetletju običajno.

Poznavanje psiholoških zakonitosti doživljanja sprememb pri zaposlenih, tako v managementu ter drugih poslovnih funkcijah, je ključnega pomena zato, da lahko nudijo vodje v svojih oddelkih ustrezno podporo in spremljajo potrebe, ki jih zaposleni imajo.

Skupna delavnica za management in upravo je pomenila tudi možnost medsebojnega spremljanja v kasnejših procesih, kar se večkrat pokaže za dodatno motivacijo pri uporabljanju teh znanj.

Po izvedeni delavnici smo definirali posamezne procese in projekte, ki lahko pomembno vplivajo na proizvodni proces in ki pomenijo potencialni izvor stresa za zaposlene ter posledično nižjo produktivnost pri nekaterih.

Seveda je celoten projekt vpeljave novega sistema in beleženja predstavljal temelj in dovolj velik razlog za vse te ukrepe ter uvažanje novih pristopov.

Kombinacija izobraževanj in coachinga

Za spremljanje uvedbe in uporabe novih znanj in hkrati tudi za uspešno implementacijo novega orodja, smo načrtali individualne coachinge z 12 zaposlenimi, kjer smo spremljali njihovo doseganje ciljev, vlogo pri implementaciji novega IT sistema in individualne izzive ter izzive oddelkov. Pri vseh udeleženi smo zaznali odličen izziv, vzpostavila se je plodna komunikacija v vseh smereh in uspelo nam je dvigniti klimo v podjetju.

Zaposleni so postali (še bolj) motivirani za doseganje individualnih ciljev, komunicirajo nastale izzive in iščejo resurse za njihovo premagovanje.

V 5-ih iteracijah smo dobili zelo dobro sliko o napredku in ocenili, da lahko s procesom fazno zaključimo in pripravimo ponovno analizo potreb za nadaljnje sodelovanje.

Sistem se je, kot že večkrat, pokazal za izjemno učinkovit pristop, ki opolnomoči zaposlene, dvigne kredibilnost vodij in jim omogoči ustrezne kompetence ter premagovanje izzivov pri vodenju na način, da dosežejo cilje in omogočijo uspešnost večjemu številu svojim sodelavcem.

Pomembna je torej posamična učinkovitost, učinkovitost podjetja ali druge organizacije, seveda pa je končni cilj ekonomično izvajanje projektov uvedbe novih poslovnih procesov in orodij z namenom doseganja večje finančne učinkovitosti ali po domače, da lastniki prejmejo več donosa iz naslova lastništva podjetja. Seveda se pametni lastniki in direktorji zavedajo, da so zaposleni njihov največji kapital in je zato vlaganje v njih pomembno in ključnega pomena za skladen razvoj podjetja in raščočo vzdržno donosnost.

Literatura in viri

- (1) M.Wehrle: 100 vaj odličnega coachinga (2010): za začetnike in profesionalce, Ljubljana, Mladinska Knjiga
- (2) N.Mulej: Rdeča nit, sam svoj coach v času sprememb (2012), Žalec, Sledi d.o.o.
- (3) D.Mladenović: Algoritem za uspeh (2018), Žalec, Sledi d.o.o.

O avtorju

Gaber Marolt je POSLOVNI trener in TRENER nevrolingvističnega programiranja z mednarodnim certifikatom INLPTA. Je mentor, master coach in poslovni svetovalec, izvaja poslovna izobraževanja in NLP treninge v Mariboru, Celju in Ljubljani. Po izobrazbi univerzitetni diplomirani ekonomist z ExecutiveMBA poslovne šole Cotrugli.

Nove možnosti- nove izbire- nova vedenja

New options - new choices - new behaviours

Iris Kline Arih

Povzetek

Temelj vsake spremembe je v prepustitvi, zaupanju, vztrajnosti, novem znanju, novi perspektivi in novem vedenju. Kako sprožamo miselno čustvene procese v posamezniku ali skupini, kako le-ti oblikujejo nove možnosti oziroma nove izbire ter posledično razvijejo novo vedenje? Kako posameznik postopoma, skozi samoopazovanje in samoizkušanje ozavešča sebe, loči svojo bit od svojega življenjskega položaja in se opolnomoči, z vsemi svojimi sposobnostmi, znanji in izkušnjami, začne vibracijsko usklajevati s svojimi željami in cilji? Kje išče rešitve, ki pred coaching procesom še niso obstajale, in zakaj lahko po njem nastopi več novih izbir? Odgovore razkrivajo štirje stebri resonančnega pristopa h coachingu. Vsak od nas ima svojo edinstveno vibracijo – resonanco. Imamo neizmerno notranjo moč, potencial in modrost, da vsa spoznanja o sebi izkoristimo v svoj prid, na način, da se spoznavamo in oživljamo tiste dele sebe, ki so bili doslej potlačeni. Smo celovita bitja, zato je potrebno upoštevati in povezovati telesno, duševno in duhovno dimenzijo. Duh raziskovalca v nas, radovednega otroka in ustvarjalca, je potrebno spodbuditi, da se uresničuje in poustvarja skozi lastne izkušnje.

Ključne besede: samospoznavanje, samoizkušanje, osebna rast, poslovna rast, um, telo, zavest, moč, potencial, vedenje, odgovornost, odločanje, ustvarjalnost, jasnost

Abstract

The foundation of any change is in letting go, trusting, keeping up, in new knowledge, new perspective and new behaviour. How do we initiate mental-emotional processes in an individual or a group, how do they develop new possibilities or new choices, and consequently introduce new behaviours? How does an individual gradually, through self-examination and self-testing, become aware of himself, separates his essence from his life position and, empowered, with all his abilities, knowledge and experience, starts resonating with his wishes and goals? Where does coachee look for solutions that did not exist before the coaching process, and why are there more choices after the process? The answers reveal the four pillars of the resonance approach to coaching. Each of us has its own unique vibration - resonance. We have immense inner power, potential and wisdom to use all our knowledge about ourselves to our own advantage, in such a way that we recognize and revive those parts of ourselves, that have been suppressed. We are complete beings; therefore, we need to take into account and integrate the physical, mental and spiritual dimension. The spirit of the researcher in us, the curious child and creator that is present in each of us needs to be encouraged to be realized and recreated through our own experience.

Keywords: self-awareness, self-testing, personal growth, business growth, mind, body, consciousness, power, potential, behaviour, responsibility, decision making, creativity, clarity

1 Resonančni pristop v coachingu

Resonančni coaching je naravna spodbuda za spremembo. Predstavlja pomoč pri stresu, izčrpanosti, krizi, konfliktu, strahu, dvomu, nezadovoljstvu, ocenjevanju, obsojanju. Pri vsem, kar je ne-sprejemanje, ne-mir, kar 'ne služi' več. Pri vsem, kar ni naša prava narava. Zato se dejansko tudi sproži sprememba. Do spremembe pride, ker tako sami želimo. Kadar spremembe, ki že potekajo, in grozijo, da bodo povzročile nestabilnost sistema, izberemo spremembo. Se prilagodimo (Marković, 2018, str. 41).

Na poti do zastavljenega cilja coachee aktivira vse svoje sposobnosti, spretnosti, znanja, izkušnje in talente, torej vse, kar ga podpira, ter opušča in spreminja tisto, kar ga ovira, npr. omejujoča prepričanja, obrambne strategije, vedenjske vzorce. Postopoma oblikuje nove možnosti, ki so dejansko nove izbire, katerih se pred coaching procesom ni zavedal in vpelje novo vedenje. Nove možnosti se dotikajo vprašanj, kako pristopiti k reševanju aktualnega stanja, kako uporabiti lastno moč v odzivanju na dogodke v življenju, kako ravnati v prihodnjih podobnih situacijah? Stik s telesom, ki ga coachee vzpostavlja v vajah ter višja stopnja zavesti, na katero prehaja, ga usklajuje s svojo notranjo bitjo - svojo pravo naravo. Miren je, radosten in ljubeč, ustvarjalen in povezovalen.

Resonančni coaching temelji na izhodišču, da ima vsaka oseba svojo edinstveno vibracijo, resonanco ali nihanje (srčno hrepenenje). Zakon privlačnosti se ves čas odziva na to naše nihanje. Zato je pomembno, da smo v resonanci s tistim, kar si želimo v življenju. Doživimo namreč vse tisto, s čimer v resonanci smo, kar pritegnemo nase (Kutschera, 2007, str. 29). To nihanje lahko spreminjamo s svojimi mislimi. Določena nihanja lahko priključimo za spreminjanje, zdravljenje ali osvobajanje. Resonančni coaching spodbuja k premiku od mišljenja k zavedanju, viša stopnjo zavesti – viša nihajno frekvenco energijskega polja posameznika ali skupine, odstira strah (bolečino), širi naš notranji prostor, večja energijsko pretočnost, radost, ustvarjalnost in ljubezen (to kar dejansko smo v naši resnični naravi). Takrat se učinkovito učimo, povezujemo, ustvarjamo, uresničujemo in napredujemo. Rastemo, osebno in poslovno. Skozi samoopazovanje in samouresničevanje. Ustvarjamo nove možnosti – nove izbire – nova vedenja; ustvarjamo tudi nova spoznanja – novo upanje. Upanje, trdno prepričanje, zaupanje, sklepi, življenjski cilji – vse to so sile, ki 'zdravijo' (Lindemann, 1988, str. 21).

1.2 Metodologija

Metoda coachinga, ki jo uporabljam pri svojem delu, se imenuje Kutschera-Resonanz®. Razvila jo je Dr. Gundl Kutschera, ustanoviteljica inštituta Institut Kutschera na Dunaju, ki od leta 1974 izvaja raziskave o tem, kaj sestavlja dobro in zdravo komunikacijo, kako se je lahko uči in nauči in kako lahko posameznik odkrije svoje talente in jih živi. Metoda združuje poučevanje, raziskovanje in praktično delo, uporabno na številnih področjih (otroci, mladi, družine, gospodarstvo, izobraževanje, regionalni razvoj, medkulturno sodelovanje,...). Inštitut že desetletja v več državah uspešno izvaja izobraževanja, treninge, coachinge, seminarje in številne druge aktivnosti. Kutschera-Resonanz® Coach združuje najbolj učinkovite metode preizkušenih pristopov in teorij: celovit in sistemski pristop, superlearning, NLP (nevrolingvistično programiranje), transakcijska analiza, mentalni trening, ustvarjalne, intervencijske idr. tehnike.

2 Premik od mišljenja k zavedanju in poslovna odličnost

Izobraževanja, delavnice in coaching z resonančnim pristopom, ki jih izvajam v organizacijah, so zasnovana iz potrebe po večji motivaciji, kreativnosti, učinkovitosti, bodisi boljšemu komuniciranju in medsebojnih odnosih, zmanjševanju stresa in izčrpanosti. Sledim cilju učinkovitejšega dostopanja do skritih potencialov in mesta moči, večanja kreativnosti in intuicije, odpravljanja omejujočih prepričanj, zmanjševanja stresa in konfliktov, oblikovanja novih možnosti in samozavestnega soočanja s prihodnostjo.

Kako se vodje in člani teama medsebojno podpirajo pri tem, da pridejo tja, kamor si želijo? Kako dobro se v resnici poznajo? Kakšne spodobnosti imajo? Izrabljajo svoje šibkosti kot priložnost za novo učenje? Delujejo skladno s poslovnimi cilji in so v resonanci s sliko cilja organizacije? To je le nekaj vprašanj, ki jih obravnavamo z udeleženci izobraževanj, delavnic ali coachinga v poslovnih okoljih.

3 Kako se znebimo strahu pred neuspehom?

Če povzamem avtorja nedavnega prispevka How to make progress when you feel stuck (Kako napredovati, ko obtičiš?), Vishal Kataria, ustanovitelja Content Sutrapravi, si vsi prizadevamo doseči cilj oziroma nekaj vrednega, kot npr. postati fit, doseči izobrazbo, napredovati po korporativni lestvici, se naučiti nove veščine, narediti nekaj koristnega (Kataria 2019). Sanjamo o tem, kakšen občutek nam bo ta uresničitev 'dala', zadovoljstvo, potrditev, ponos. In, ko naletimo na oviro, ko se zatakne, včasih najdemo rešitev, včasih pa obtičimo precej časa. "Kaj naredi jelen, ko nas zagleda na cesti sredi noči, obsijan z žarometi našega vozila," sprašuje avtor? In odgovarja: "Ne ve, kaj bi storil, ker nič ne vidi – torej, ne stori ničesar. Podobno je z nami, ljudmi, ki smo paralizirani zaradi strahu. Zaradi negotovosti, ker ne vemo, kaj bi storili (kaj naj bi bila pravilna poteza v naslednjem koraku), zaradi dvoma, da tako ali tako nimamo tistega, kar potrebujemo, in zaradi strahu, da nam bo spodletelo, zaradi vsega tega ne storimo ničesar. No, to ne drži popolnoma. Nekaj vendarle storimo, in sicer, čakamo! Čakamo, da se zadeva poleže, da dobimo preblisk in občutek navdušenja nad rešitvijo, do katere bomo prišli. Prišli pa bomo le, če se bomo premikali naprej, in ne, če bomo obtičali na mestu in storili 'nič'. Ali huje, dopustili, da bi to stanje (čakanje) postalo naša nova cona udobja." Avtor v nadaljevanju povzema tri korake, kako ravnati takrat, ko obtičimo. Prvi je, premagati strah pred neuspehom. Družbeni pogled in pričakovanja okolice nas dejansko oropajo izkušnje oziroma 'akcije' (če iz strahu pred neuspehom ne naredimo nič), preprečijo nam lekcijo, ki nam je ne da nobena šola ali knjiga, zgolj življenje samo. Avtorjevo močno sporočilo, česa nas nauči neuspeh, je: "Neuspeh nas uči, da razmislimo o tem, česa nismo naredili prav, da še bolj trdo delamo, da cenimo majhne zmage in, da ničesar ne jemljemo kot samoumevno."

Kako se znebimo strahu pred neuspehom?

- 1) **Nehajmo skrbeti za svojo samopodobo.** Glavni razlog, zakaj se bojimo zasledovati tisto, kar nam je spodletelo, je prepričanje, da je naša podoba pomembnejša od naših dosežkov. Se prepoznamo v občutku, ko nam kaj ne uspe, kako hočemo to, zakaj nam ni uspelo, opravičiti z raznimi argumenti, da bi ubranili svojo

podobo, svoj ugled? Tudi Richard Feynman opozarja: "The first principle is that you must not fool yourself and you are the easiest person to fool. Prvo načelo je, da ne slepiš samega sebe, in prav sebe je najlažje preslepiti."

- 2) **Kaj je naš naslednji korak?** Odgovori na to vprašanje vključujejo opazovanje ali navezovanje stikov s tistimi, ki jim je že uspelo tisto, za kar si mi prizadevamo ali razčleniti problem oz. izziv na manjše segmente in jih načrtno obdelati, ali pa npr. izvesti spletno raziskavo. To vprašanje si ponavljajmo vse dokler ne pridemo do uporabnega naslednjega koraka, ki nas bo popeljal naprej, s katerim bomo napredovali. In če gornja dva prijemata ne delujeta (ali vzporedno z njima), sledi tretji:
- 3) **Odpočijmo si.** Premor naj bo namenjen temu, da izprežemo, se regeneriramo, najbolje v naravi in potem znova pogledamo na izziv, s svežim pogledom. Če povzamemo, je življenje skupek dosežkov, pomeni, če nalog ne zaključimo, če jih kar naprej opuščamo, bo življenje skupek neopravljenega, in doživeti kakšen neuspeh je mnogo bolje od obžalovanja tega, da nismo nadaljevali ali sploh poskusili.

In če vztrajamo pri nalogah in dovolimo, da njihovi zaključki dajo pomen, bo življenje, o katerem smo sanjali, nenadoma postalo naša resničnost. Vse kar moramo storiti, da pridemo na cilj, je iti korak za korakom (iti, se aktivirati, se ne ustaviti).

4 Zaključek

Coaching, katerekoli oblike, osebni ali poslovni, spodbuja k razvoju in napredku, približuje nas k cilju, korak za korakom, načrtno in sistematično, vztrajno in dosledno. 'Sili' k poglobljanju vase, k samoopazovanju in samospoznavanju, k izkušanju novih vidikov sebe. Na ta način oblikuje možnosti, ki pred coaching procesom niso obstajale oz. jih nismo bili zmožni ustvariti. Na podlagi novih možnosti se lahko odločamo med več izbirami, in odločimo se za tisto, s katero se najbolj skladamo, smo najbolj ubrani oziroma smo z njo v sozvočju - resonanci. Ko smo z njo vibracijsko usklajeni, začnemo živeti svojo resnično naravo. Novo vedenje, ki ga razvijemo, rezultira v večji sproščenosti, pretočnosti energije, jasnosti, notranji moči, ustvarjalnosti. Prinaša zadovoljstvo, uspeh in spoznanje, da se lahko vselej samo-aktiviramo za to, da presegamo omejitve in se samozavestno spopadamo z vprašanji, kaj je moj naslednji korak, kaj lahko storim, katere vire imam na voljo, med čim izbiram in kako bom v naslednji situaciji najbolj učinkovito po-ustvaril(a) sebe? Na tem mestu dodajam še pojem 'edine možnosti' (Prentiss, 2018, str. 240, str. 241). Vsak dogodek, ki se uresniči, je edina možnost. Četudi lahko izbiramo, se vedno odločamo za edino možnost, ki se lahko oziroma mora uresničiti. Vsi vpleteni dejavniki ter uresničeni in neuresničeni dogodki nas namreč postavijo v okoliščine, v katerih smo lahko izbrali le eno možnost. Pravo in edino možno. Za mnoge posameznike in skupine, je prav ta možnost coaching.

Literatura in viri

- (1) Marković, G. (2018). Bodi to, kar želiš postati - Zakon privlačnosti za začetnike. Ljubljana: Orbis, Ljubljana, d.o.o.
- (2) Kutschera, G. (2007). Tanz zwischen Bewusst-sein und Unbewusst-sein. NLP Resonanz®-Arbeits-und Ubungsbuch. Junfermann Verlag, Paderborn.
- (3) Lindemann, H. (1988). Avtogeni trening: sprostitev v stiski. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- (4) Kataria, V. (2019). *How to Make Progress When You Feel Stuck*. Pridobljeno s <https://www.linkedin.com/pulse/how-make-progress-when-you-feel-stuck-vishal-kataria/>
- (5) Prentiss, C. (2018). Bodi, kar hočeš & Vzemi, kar hočeš – Spremenite svoje mišljenje in spremenilo se vam bo vaše življenje. Celje: Gaia planet.

O avtorici

Iris Kline Arih, resonančna coachinja. Soustanoviteljica zavoda Učenje za življenje. Univerzitetna diplomirana ekonomistka z večletnimi izkušnjami v tržnem komuniciranju. Zanja pomeni uspeh tisti izid coachinga, v katerem se začne posameznik ali skupina zavestno spoznavati skozi lastne izkušnje ter vibracijsko usklajevati s svojo resnično naravo.

Življenjski jezikovno-komunikacijski coaching

Lifelanguage communication coaching

Matej Sedmak

Abstract

Learning foreign languages by classical methods is an unsolvable problem for many. Classical methods do not address subjective feelings and beliefs about the ability to communicate in the target language. In Japan, Matej developed a method of learning languages that includes "Life Coaching" and "Language Coaching," along with other elements of language teaching. The method was named LifeLanguage Communication Coaching. The most important criterion of life language coaching is to increase the individual's self-esteem regarding the knowledge of the target language. This is measured only by the degree of belief in the target language's spoken language in percentage points, which is done after a speech in a target language that lasts at least 30 minutes. The Lifelong Coaching Program lasts 13 weeks (3 months). The program was attended by 411 Japanese and successfully completed 369 which means 90 percent. Participants of the program, according to the self-assessment, improved the subjective sense of communication ability in English by 80 to 1500 percent. In terms of the number of participants who successfully completed the program and the efficiency (increase in the level of communication capability), the program can be considered as the very best of language programs.

Keywords: language acquisition, language coaching, life coaching, learning language, ESL

Povzetek

Učenje tujih jezikov po klasičnih metodah marsikomu predstavlja nerešljivo težavo. Klasične metode namreč ne nagovarjajo subjektivnih občutkov in prepričanj o zmožnosti komuniciranja v ciljnem jeziku. Matej je na Japonskem razvil metodo učenja jezikov, ki vključuje "Life Coaching" ter "Language Coaching", skupaj z drugimi elementi jezikovnega poučevanja. Metodo je poimenoval LifeLanguage Coaching. Najpomembnejše merilo Življenjskega jezikovnega coachinga je zvišati samozavest posameznika glede znanja ciljnega jezika. Le to se meri s stopnjo prepričanja v govorno znanje ciljnega jezika v odstotnih točkah, ki se izvaja po govoru v ciljnem jeziku, ki traja vsaj 30 minut. Program Življenjskega jezikovnega coachinga traja 13 tednov oz. 3 mesece. Programa se je udeležilo 411 Japoncev, uspešno zaključilo pa 369 oz. 90 odstotkov. Udeleženci programa so, glede na samo-oceno, izboljšali subjektivni občutek zmožnosti komunikacije v angleščini za 80 do 1500 odstotkov. Program lahko tako po številu udeležencev, ki so program uspešno zaključili, kot po učinkovitosti (dvig nivoja zmožnosti komuniciranja), štejemo v sam vrh uspešnosti jezikovnih programov.

Ključne besede: jezikovni coaching, life coaching, učenje jezikov, ESL

1 What lifelanguage communication coaching achieved

1. 1 Disclaimer

I'd like to first apologize to the readers who expect a well structured work with established standards in the academia. I did not do that, because of lack of time and experience in written presentations. This paper has come out in a very short space of time thanks to the invitation of a good friend of mine Dr. Danijela Brečko who thought that my coaching work in Japan and results produced are unique and worth talking about.

In the following pages I have quickly put some of my thoughts. Please be a forgiving reader and try to see the big picture from this so to say "stub" (Wikipedia term) drafted in a very lay language.

In reality there has been thousands of hours invested in research and about a million EUR invested in research, consultations and management of the small firm, including consultation with world's top linguists and polyglots. Saying that, I will be free to write quickly and incompletely and I will make sure that the published book about the method will be more comprehensive.

1. 2 About the project

In Japan I developed a method of language acquisition called LifeLanguage Coaching, which includes Life Coaching and Language Coaching, together with other elements of second language acquisition.

For many years I have been harbouring a question: "How do you effectively teach someone a language", myself being the first adult in question.

After 6-year career in accelerated learning as a PhotoReading instructor in Slovenia and United Kingdom, I have received an offer from someone to invest in a new development in Japan and I immediately (after 48-hour thought process) took it.

Having ended up in Japan in July 2013, having had the resources and time, I chose to follow that question deeper, 6 months later I was ready with a first prototype of the method, so January 2014 LifeLanguage Bootcamp was established in Japan, thus developed the LifeLanguage Coaching methodology.

I already had an answer to this question when I arrived to Japan five years ago, I also have the answer to the question right now and I will have the answer to this question five years from now.

There may be no end formula that encompasses every possible aspect and every situation, but the journey of asking ourselves this question matters. What I can say with certainty is that my answer today is of much higher quality than it has been 5 years ago.

I hope this writing, which came through as a result of the journey of the last five years, will help fellow coaches to reflect on their own journey, fellow language enthusiasts to clarify their own language learning pathway and those of you doing language coaching or considering doing language coaching or even LifeLanguage coaching may find their potential career in here.

1.3 What was the goal of our program

To answer the research question, we needed to have real customers as well as creating a program that will test our hypothesis. At that time we created LifeLanguage Communication Program called LifeLanguage Bootcamp. For a program to be able to be complete, we had to set a graduation condition. At university this condition is usually passing exams and writing seminar papers, however we needed to check what is the need and desire of our customers.

Our customers overwhelmingly asked us to teach them to SPEAK ENGLISH, as they have constantly been complaining that they DO NOT SPEAK ENGLISH WELL ENOUGH.

We therefore chose the final measure, a graduation measure called FINAL SESSION, where our clients had to speak for more than 30 minutes in front of an audience.

In order to attract the audience and have the audience pay attention to what these people were saying, we needed to train these people to speak well enough English, as well as being engaging (interesting). In order to be engaging they need to be confident in using their language.

Being confident in their language became our number one focus and it ended up being number one result of the program as well.

1.4 What did we accomplish

From 6th January 2014 and 17th March 2019 (1897 days - five years, 2 months and 12 days) 411 Japanese customers started the program. 369 Japanese customers completed the program. This is 90%. I have had about 10 other coaches who have worked me in various stages and for various duration during this period.

I consider the program to be uniquely effective among language schools:

- according to the % of participants completing the program
- according to % of subjective growth people have made
- according to minutes of public presentation people actually made after 3 months of training
- according to actions people have taken after the program

1.5 How did we accomplish that

Looking back at what enabled us to accomplish what we did, there were five transformations in our thinking about language training, as well as five good practices that brought a lot of results. I have summarized it into five points here:

- 1 - COACH the PLAYER of LANGUAGE GAME
- 2 - IMMERSE A CLIENT IN A GOOD CONTENT
- 3 - BE A SPACE OF COMFORT
- 4 - GET INTO THEIR LIVES
- 5 - ENSURE FREQUENT COMMUNICATION

1.6 Important measures & program length

The most important measure is to have after a certain period of this coaching increase the self-confidence at the part of the user in his own knowledge of the language. We measured the growth of their subjective communication ability after they have produced a 30-minute speech.

As for the structure of our program, we have had the following components that we managed:

- daily touch
- weekly coaching session
- process of signing up including first session, which had a coach and a client get profoundly related
- great content

- homework given to the students
- weekly group session
- Most advanced applications for smartphones as well as webapplication
- developed methodology of training
- final session and future session to create future steps of a client

The length of time working on a target language is a very important choice. From my perspective having one month was too short to see a major increase. From my perspective having 6 months or a year is a too long of a period for an intensive program. There could be a few days immersion that would work, this is very intense. The key aspect is doing something every day. I settled on 3 months period, which I measured it exactly with 13 weeks.

1. 7 The way we measured

We sometimes did the tests of before and after of the actual knowledge of the language. They have virtually always pointed out on the increase of their ability of language however, they have also created certain displeasure with clients, citing that they felt like they are in school.

We measure this with two aspects. Actual presentation of 30 minutes or more in front of an audience of at least one person. At the end of this presentation, with a cascade of questions:

- what is the level of the ability to communicate in your target language now - in %
- What is the level of your comfort in your target language now - in %
- What was the level of your communication ability in target language - in %
- What was the level of your comfort when you started - in %
- Presentation of results
- We calculated the % of growth
- We draw a graph for the students showing them their whole life and how was the growth in the last three months

2 - First point - coach the player in the language game

2. 1 First transformation - teaching vs coaching language

Teaching something has its limitations, teaching is a process of passing the knowledge from one person to another. While teaching varies in effectiveness and it can be improved and moulded, the teaching still has its intrinsic limitations, as it does not lead a subject on a path of discovery, but rather predefines what exactly should be the result of the learning. There are aspects of language one can teach, however it takes an incredible amount of effort to create and manage a system of content, teachers and language elements to be able to significantly improve a person's target language. Speaking a language fluently cannot be taught, can only be learnt by a learner himself. Therefore, most effective way to have someone learn better is coach them how to learn better. To reach our goal of having someone speaking more than 30 minutes in English in front of an audience in an engaging way, there was much more than a language that needed to be taught, therefore coaching was a natural choice, without which we would have not been able to produce the results we intended. The program that started on 6th January 2014 in Japan began with myself as the first coach.

2. 2 First good practice - your success is up to me

In the language teaching industry, there is a prevailing mindset, that the success is up to the student/client and if they don't work sufficiently, the person teaching it has nothing to do with it or at least it has only a part-responsibility. What we did in our program is that I have trained my coaches and also measured my coaches as if they are 100% responsible for whether the client will continue or not and what results they will achieve.

It is certainly not in fact true that the one coaching is responsible, however it is a mindset that produces very different results with the clients than the previous one.

I would have not quitted on my people for many months after they quit my program, which brought many people back to actually complete the program.

There are three important aspects - empowering, enabling and management. A LifeLanguage Coach needs to dance among those three aspects.

It is crucial that any management regarding one's language learning, from making sure the material is chosen, being worked on, that the client stays engaged, what apps are going to be used, are those apps installed on the right devices etc. - the more management that can be taken over by the coach, the more certain the results are to be expected.

3 Second Point - immerse a client in an engaging content

3. 1 Second transformation - learn vs acquire language

Under the closer examination, the entire language that one speaks is not learnt, but rather acquired. In this area, my greatest influence was Stephen Krashen, a pioneer who coined the term language acquisition and who has developed the theory of effective language acquisition called Input Theory. His student Steve Kaufman who himself speaks 19 languages, was in fact my coach through this process.

Once I have thoroughly understood the theory and experienced it myself in learning languages, I have realized that my access to actually train people in being able to speak the language will be to ensure they input enough language, in order to output after 3 months.

Therefore, I needed to be a coach of language acquisition as well as the creator and manager of the environment needed for people to acquire the language.

3. 2 Second good practice - focus on input of relevant content

Most of the language training and language teachers themselves are focused on how much the client outputs. This is definitely not fun for the teacher or student. The entire lesson becomes a struggle full of manipulation and feeling guilty. When you focus on what really builds a language, this is how much of interesting content the client has inputted, you are engaging a client in.

4 Third point - be a space of comfort

4. 1 Third transformation - comfort leads to confidence

Under close examination, a real confidence that one had when using the language was not an addition of something, but rather an absence of something. Therefore, the challenge was not learn or gain something, but rather unlearn something or even let something go. Following that I developed a process of measuring a comfort one experiences, then a conversation that had people let go of the barriers that were on the way from them speaking the language, as well as practices for people to do to increase that comfort. Increasing the comfort people felt in themselves, was one of the key factors in us reaching a success.

4. 2 Third good practice - acknowledge plenty

When learning something new, especially a new language, we will be critical of ourselves. We dislike ourselves, how we sound, how we structure the sentences, what words we choose to use. Having someone who likes us the way we are and knows how to appreciate who we are is absolutely crucial. When coaching someone while talking in the target language, sensitivity to that is paramount.

5 Fourth point - get into their lives

5. 1 Fourth transformation - language vs lifelanguage coaching

Coaching someone in a language, process on learning a language and then using the language (such as grammar books or language learning texts) as a content, then test people in that language (as a method) can certainly have an effect on people's increase of language capacity, however it has its risks. According to some research that I've read while in Japan, more than 90 percent of people who start learning a language quit within 2 weeks of less after starting.

What we decided to do was to put the center of the Language coaching on someone's life, which includes what is important to this person, what this person cares about, what areas of his life he wants to talk about and he wants to improve, as well as what content he enjoys consuming.

So, I became LifeLanguage Coach.

5. 2 Fourth good practice: language siblinging

You will not find the above word in any dictionary (yet). We have taken from the Chris Lonsdale's concept of language parenting (Third Ear book) of being kind of a language parent to a client who learns a language. Rather than parent, we took a position of an older brother or older sister, while being loving and caring, also playful, funny and coming with a desire to teach something about life to the person who we coached.

We would come to a client with an eagerness to both learn about them and tell them a lot about our lives and knowledge, form a deep connection, deep friendship in every way possible (we even used New York Times 36 questions you ask each other that will make you fall in love with a person).

This practice in fact formed deep friendships between our coaches and our clients.

6 Fifth point - ensure frequent communication

6. 1 Fifth transformation - speaking vs communicating

When clients came to us in Japan they usually said they want to start speaking a language. Therefore they invited us to start a process. Speaking a language is a very limited term, as it does not include comprehension, as well as what relationship you will be building with a person you will speak with. Communication is a much better term of what we are trying to build with people.

If one does not have the skill of communication, this becomes the bottleneck of them learning and effectively using the language. Training someone in Language Communication therefore became essential part of our program if we wanted to have a person standing in front of a group of people and able to. Communication is actually a way people acquire the language.

This is how the name of my method became LifeLanguage Communication Coaching

6. 2 Fifth good practice - be frequently in touch

In our practice in Japan we had a 5-minute daily touch, Monday to Friday at the same time. This has a profound effect on increasing comfort of people to be in communication.

7 Conclusion

Looking back, the core decision in our company in Japan that had us produce much larger results than we could through traditional learning methods was the decision to implement coaching as our approach to the growth of clients' language expectations.

While coaching in the area of language, further on Japanese learning English, we have added some specifics that we think created the results we had.

Rather than teaching a student language, it is much better to create a language game, position the client as a player and then coach them in the game they play. We needed a transformation in thinking to move from Teaching vs Coaching Language and the good practice was to be fully responsible for client's success.

Second important point for us was to IMMERSE A CLIENT IN AN ENGAGING CONTENT. Rather than fit the clients to the available content, we fit the content to the desires of the client. We reached that point through having a transformation in seeing language to rather be acquired than learnt. The good practice in this domain was a constant focus on how much of a relevant content clients have had both on the sessions as well as outside the sessions.

Third important point was to BE A SPACE OF COMFORT for our clients when we are LifeLanguage Communication Coaches. An important transformation related to that was the discovery that comfort leads to confidence, so we focused on coaching practices that removed the barriers to comfort. The best practice in this area was to ACKNOWLEDGE our clients PLENTY.

Fourth point was to GET INTO THEIR LIVES, get authentically interested in who the person is, what they care about, what they enjoy, how they function in life. An important transformation that led us to this was to transform from Language to LifeLanguage Coaching. The best practice we found in this area was LANGUAGE SIBLINGING, a concept derived from language parenting.

Fifth point was to ENSURE FREQUENT COMMUNICATION and the transformation that guided us first was to distinguish speaking from communicating in a language and the practice we had was to develop best possible communicators on our side as coaches and bring that great communication to our clients through our communication coaching sessions. We called that practice BE FREQUENTLY IN TOUCH.

This article has been more of a stub (term from Wikipedia), full of emissions, incomplete thoughts and epistemological holes. Despite that, I hope it creates some conversation around the areas mentioned. Please contact me at matej@fotobranje.si with any comments.

O avtorju

Matej Sedmak, univ. dipl. pol. je jezikovni coach in licencirani inštruktor FotoBranja, ki je pri svojih 35 letih potoval, živel ali delal v več kot petdeset državah po svetu. Predaval je pred več kot 15,000 ljudmi v Sloveniji in Veliki Britaniji. Na Japonskem je pa ustvaril in pet let vodil jezikovno šolo.



Za rast vaših potencialov



**ODKRIVANJE,
RAZVOJ IN
ZADRŽEVANJE
TALENTOV**

Rešitve za vsakogar



Obiščite: www.sofos.si