

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

SABINA DUVELEK

**METODA INDIVIDUALNEGA USMERJANJA IN
MENTALNO ZDRAVJE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

SABINA DUVELEK

METODA INDIVIDUALNEGA USMERJANJA IN
MENTALNO ZDRAVJE

DIPLOMSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2013

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici, doc. dr. Evi Boštjančič, ki me je z veseljem sprejela pod svoje mentorstvo in me uspešno vodila. Hvala za vso razumevanje, strokovno pomoč ter nasvete, ki so pripomogli h kvaliteti diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi dr. Danijeli Brečko, direktorici Planeta GV, za pripravljenost priskočiti na pomoč pri zbiranju zadostnega števila udeležencev raziskave.

Posebna zahvala gre družini; mami Rosi, očetu Ibrahimu in bratu Edu, ki so me tekom študija podpirali in mi stali ob strani, ko sem to najbolj potrebovala. Hvala vam.

Mihi se zahvaljujem za vso moralno podporo, spodbude in neštete pogovore.

Hvala tudi Boštjanu in vsem prijateljem, ki so mi na tak ali drugačen način pomagali pri pisanju diplomskega dela.

POVZETEK

Metoda individualnega usmerjanja (coaching) je sodelovalen, k rešitvam in rezultatom usmerjen sistematičen proces, v katerem usmerjevalec (coach) spodbuja klienta k pridobivanju izkušenj, samostojnemu učenju in osebnostni rasti (Grant, 2003). Kljub naraščajoči prepoznavnosti coachinga so empirične raziskave tega področja še v povojih, zlasti kar se tiče izvajalcev programa. Pričujoče diplomsko delo se osredotoča ravno na coache. Raziskuje strokovno usposobljenost slovenskih coachev, izraženost njihovih osebnostnih dimenzij in mer mentalnega zdravja. Rezultati so primerjani z rezultati necoachev, tj. primerjalno skupino, ki se s skupino coachev ujema v demografskih značilnostih (spol, starost, stopnja izobrazbe in stan). V prvo skupino (coachi) je bilo vključenih 59 udeležencev, 41 ženskega in 18 moškega spola. Povprečna starost udeležencev je 44,83 let. V primerjani skupini (necoachi) je bilo prav tako 59 udeležencev, 41 ženskega in 18 moškega spola s povprečno starostjo 44,90 let. Za raziskovanje sem uporabila Vprašalnik pet velikih faktorjev (BFI, John, Donahue in Kentle, 1991, Vprašalnik mentalnega zdravja (MFC, Keyes, 2002) in nekatera dodatna vprašanja. Rezultati so pokazali, da je področje strokovne usposobljenosti coachev zelo heterogeno, saj so njihove metode pridobivanja znanja precej raznolike. Pri coachih je najbolj izražena dimenzija odprtosti, najmanj pa nevroticizem. Le slednja dimenzija se je izkazala kot statistično pomembno različna ob primerjavi s skupino necoachev. Na osnovi ugotovitev raziskave Norlanderja, Bergmana in Archerja (2002) je možno predpostavljati, da je coaching vplival na višjo čustveno stabilnost coachev. Ne gre tudi izključiti možnosti, da je do razlike prišlo zaradi drugih dejavnikov. Na večini mer mentalnega zdravja je skupina coachev dosegla višje rezultate od necoachev, a do pomembnih razlik je prišlo le na merah socialne kontribucije in socialne aktualizacije. Možni razlogi za razlike med skupinama so pojasnjeni v razpravi. Diplomsko delo opozarja na številne izzive, s katerimi se coaching kot metoda osebnostnega razvoja sooča na poti razvoja, obenem pa tudi izpostavlja pomembnost osebnostnega razvoja.

KLJUČNE BESEDE:

coaching, coachi, strokovne kompetence, osebnostne lastnosti, duševno zdravje

ABSTRACT

The method of individual guidance (coaching) is a cooperative, solution focused and results oriented systematic process in which the coach encourages the client to obtain experience, learn independently and grow personally (Grant, 2003). Researches from this field are in its initial stage, especially researches regarding coaches. This thesis focuses its attention on Slovenian coaches, exploring their professional qualifications, personality traits and mental health. Coaches' results were compared to the results of the non-coaches, i.e. a comparison group which matches the group of coaches in demographic characteristics. In both groups were 41 female and 19 male, average age of the first group was 44,83 years, average age of the second group was 44,90 years. Big Five Inventory – BFI (John Donahue and Kentle, 1991), Mental Health Questionnaire – MFC, Keyes, 2002) and some additional questions were used for research. The results showed that the area of professional qualification of Slovenian coaches is very heterogeneous as the reported methods of acquiring knowledge were quite diverse. The most evident dimension of Slovenian coaches was openness, the least expressed was neuroticism. Only neuroticism has proved to be statistically significantly different when compared with the group of non-coaches. Based on the research findings of Norlander, Bergman and Archer (2002) it can be assumed that coaching affected higher emotional stability of the coaches. It is possible that the difference occurred due to other factors. On most of the dimensions of mental health coaches achieved higher scores than non-coaches, but statistically significant differences occurred only on social contribution and social actualization. Explanation of the possible reasons for the differences between the two groups is in discussion. Intention of this thesis is to draw attention to many challenges coaching as a method of personal development faces on its way of development and also highlight the importance of personal development.

KEY WORDS:

coaching, coaches, professional competence, personality traits, mental health

KAZALO

ZAHVALA	5
POVZETEK	6
ABSTRACT	7
KAZALO	8
KAZALO PREGLEDIC	10
1.0 TEORETIČNI UVOD.....	11
1.1. OPREDELITEV COACHINGA.....	12
1.1.1. Metoda individualnega usmerjanja ali coaching?.....	12
1.1.2. Definicija coachinga	13
1.1.3. Razmejitev coachinga od sorodnih dejavnosti	15
1.1.4. Področja coachinga.....	19
1.1.5. pristopi in modeli coachinga	22
1.1.6. Raziskovanje coachinga.....	23
1.2. KDO JE COACH?.....	29
1.2.1. Akreditacija coacha	29
1.2.2. Izobrazba coacha	30
1.2.3. Kompetence coacha	31
1.2.4. Odnos med stranko in coachem.....	32
1.2.5. Notranja igra coacha	33
1.3. KONCEPT MENTALNEGA ZDRAVJA.....	35
1.3.1. Definicija mentalnega zdravja	36
1.3.2. Emocionalno blagostanje.....	36
1.3.3. Psihološko blagostanje.....	37
1.3.4. Socialno blagostanje	38
1.4. Dimenzije osebnosti in mentalno zdravje	40
1.4.1. Ekstravertnost	41
1.4.2. Sprejemljivost	42
1.4.3. Vestnost	42
1.4.4. Čustvena stabilnost	43

1.4.5. Odprtost za izkušnje	43
1.5. NAMEN IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	45
2.0 METODA	46
2.1. UDELEŽENCI.....	46
2.2. PRIPOMOČKI.....	47
2.2.1. Vprašalnik pet velikih faktorjev (The Big Five Inventory – BFI)	47
2.2.2. Vprašalnik mentalnega zdravja (Mental Health Continuum – MHC)	48
2.3. POSTOPEK	48
3.0 REZULTATI	50
3.1. Zanesljivost in normalnost porazdelitve uporabljenih instrumentov.....	50
3.2. Strokovna usposobljenost coachev	51
3.3. Osebnostne dimenzije coachev	52
3.4. Mentalno zdravje coachev	53
3.5. Primerjava coachev in necoachev	54
3.5.1. Razlike v osebnostnih dimenzijah.....	54
3.5.2. Razlike v mentalnem zdravju	55
4.0 RAZPRAVA.....	57
4.1. Strokovna usposobljenost coachev	57
4.2. Osebnostne lastnosti coachev in primerjava z necoachi	60
4.3. Mentalno zdravje coachev in primerjava z necoachi	62
4.4. Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskavovanje	66
4.6. Vrednost diplomskega dela.....	67
5.0 SKLEP	68
6.0 VIRI.....	71

KAZALO PREGLEDIC

Tabela 1. <i>Formula $p = P - i$ »umetnosti ustvarjanja okoliščin« (Gallway, 2002, v van Kessel, 2010)</i>	14
Tabela 2. <i>Opisi nivojev coachinga (Grant in Cavanagh, 2004).</i>	19
Tabela 3. <i>Organizacije za akreditacijo coachev (Cukjati, 2009)</i>	29
Tabela 4. <i>Seznam vprašanj, na katera mora coach poznati odgovor (Dexter idr., 2010)</i>	31
Tabela 5. <i>Facetna struktura in opis petih velikih faktorjev (Costa, McCrae in Dye, 1991; v Musek, 2010).</i>	40
Tabela 6. <i>Opis podlestvic vprašalnika BFI.</i>	47
Tabela 7. <i>Zanesljivost in normalnost porazdelitve uporabljenih instrumentov.</i>	50
Tabela 8. <i>Aritmetična sredina in standardna deviacija lestvic mentalnega zdravja coachev.</i>	53
Tabela 9. <i>Primerjava izraženosti osebnostnih dimenzij coachev (1) in primerjalne skupine (2).</i>	54
Tabela 10. <i>Primerjava mentalnega zdravja coachev (1) in necoachev (2).</i>	55

1.0 TEORETIČNI UVOD

Uspešnega posameznika odlikuje celovita, vsestranska in zadovoljna osebnost, ki je poklicno uspešna, ima urejeno zasebno življenje, se polno vključuje v družabno in kulturno okolje ter skrbi za svoje zdravje in rekreacijo. Toda naglica današnjega dne je posamezniku odvzela možnost, da bi sam uspešno obvladoval vsa področja svojega življenja (Pegan Stemberger, 2012). Ker se ljudje soočajo z veliko bolj kompleksnimi zahtevami, se pogosto »zataknejo« v načinu razmišljanja in čustvovanja o sebi ali o svoji situaciji pri delu in v življenju (van Kessel, 2010). Zato ni presenetljivo, da se vedno več posameznikov in organizacij za pomoč obrača k metodi individualnega usmerjanja oziroma coachingu.

V zadnjih desetih letih se je zanimanje za individualno usmerjanje (coaching) drastično povečalo. Z razvojem in razširjenostjo te metode raste tudi število ponudnikov coachinga. Po podatkih Mednarodne zveze coachev iz leta 2012 (Internationa Coach Federation – ICF, 2012) je na svetu preko 40.000 coachev, kar je kar štirikrat več kot leta 1999. Naraščajoča popularnost coachinga kot metode osebnostne in organizacijske spremembe prinaša številne priložnosti in tudi izzive tako za izvajalce coachinga kot tudi tiste, ki se ukvarjajo z usposabljanjem coachev (Cavanagh, Grant in Kemp, 2005).

»Coaching je dobrega zdravja, kaj pa coachi?« je zapisala D. Brečko (2011, str. 1) v uvodniku e-imenika slovenskih coachev. Strokovna usposobljenost coachev je, sodeč po mednarodni coaching študiji – ICF Global Coaching Study (International Coach Federation in PricewaterhouseCoopers, 2012), ena izmed najbolj perečih tematik. Po mnenju strokovne javnosti coachev iz celega sveta največjo oviro za razvoj industrije coachinga predstavljajo ravno posamezniki brez ustrezne strokovne izobrazbe, ki so se sami razglasili za coache. Ta problem je pereč tudi v Sloveniji, kjer trenutno ni določenih jasnih standardov in kriterijev kakovosti na področju coachinga. Zaenkrat tudi še ne obstaja nobena formalna organizacija, ki bi skrbela za regulacijo dejavnosti coachinga. Sprašujem se: Kako to vpliva na strokovnost in kvaliteto coachinga v Sloveniji?

Coaching nedvomno hitro pridobiva na prepoznavnosti tudi pri nas, o čemer zgovorno priča podatek, da ob vpisu iskalnega pojma »coach« na slovenskih spletnih straneh najdem več kot 250.000 zadetkov. Kljub temu je le malo literature, ki bi omogočala kvaliteten vpogled v trenutno stanje dejavnosti v Sloveniji. Ker menim, da gre za zelo aktualno tematiko, sem se odločila diplomsko delo posvetiti področju coachinga. Zanima me, kakšna je strokovna

usposobljenost slovenskih coachev, kakšne so njihove osebnostne lastnosti in mentalno zdravje. V diplomskem delu nameravam tudi raziskovati, ali med coachi in necoachi (primerjalno skupino) obstajajo pomembne razlike v izraženosti osebnostnih dimenzij in merah mentalnega zdravja.

1.1. OPREDELITEV COACHINGA

1.1.1. Metoda individualnega usmerjanja ali coaching?

V naslovu diplomskega dela disciplino coachinga naslavljam z besedno zvezo »metoda individualnega usmerjanja«, ki po mojem mnenju zajame bistvo te dejavnosti. Navsezadnje gre metodo, pri kateri usmerjevalec (coach) z različnimi tehnikami **usmerja** stranko, da ta sama najde rešitev in doseže zastavljene cilje. Individualna metoda jo imenujem, ker se coaching najpogosteje izvaja »ena na ena«, saj se usmerjevalec oziroma coach tako lahko prilagodi potrebam in željam stranke. Naj omenim, da zaenkrat še ni določenega jasnega standarda, kateri je ustrezen slovenski izraz za coaching. Strinjam se z B. Cukjati (2010), ki meni, da je iskanje ustreznega slovenskega izraza delo skupine coachev, ki jim je v interesu postavljanje stroke. Čeprav uradnega prevoda oz. uradno potrjenih slovenskih izrazov nimamo, lahko opazimo, da tovrstni poskusi obstajajo (Porenta, 2013). Ob pregledovanju slovenske literature na tem področju sem za izraz coaching naletela na ustreznike, kot so kovčing, koučing, koučiranje. Za izraz coach se ponujajo besede kouč, trener (osebni, poslovni, življenjski, športni, izvršni itd.), vaditelj, vodnik, svetovalec, usmerjevalec in podobno. Sodeč po iskanju v korpusu slovenskega jezika Gigafida je Porenta (2013) ugotovil, da se zgoraj naštetih slovenskih ustrezniki v literaturi skoraj ne pojavljajo. Izkazalo se je, da je frekvenca tujk coach in coaching v slovenščini izrazito višja in kar je pomembneje, pomensko najbolj ustrezna. Tudi sama sem ob pregledovanju slovenske literature s tega področja ugotovila, da je v uporabi večinoma kar beseda coaching. V želji po rabi pomensko najbolj ustreznega izraza, sem se odločila, da bom v nadaljevanju diplomskega dela namesto metoda individualnega usmerjanja uporabljala kar tujko coaching.

1.1.2. Definicija coachinga

Coaching uči posameznika ciljno usmerjenega mišljenja, postavljanja relevantnih ciljev in efektivne strategije, ki vodi do njihove uresničitve (Anžur Černič, 2009). Gre za najhitreje razvijajočo se dejavnost v sklopu razvoja človeških virov in postaja čedalje bolj priljubljen pristop za izboljšanje poslovne in osebne odličnosti. Sama beseda coaching sicer izhaja iz srednjeveške besede »coche«, ki pomeni voz (nošenje, prenos) (Zidar Gale, 2011). To je pomen coachinga in coacheve vloge še danes: pomagati klientu, da »prepotuje« pot iz začetnega stanja v zeleno stanje (Čeč, 2006). Sicer je coaching kot učinkovita metoda soočanja s spremembami in učenja na svetu prisotna že več kot 40 let, v poslovnem svetu približno 20 let, pri nas pa okrog 10 let (Sanchez, 2011).

Coaching je interaktivni proces, strategija ter strokovna pomoč, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja dosežejo takojšnje izboljšave (Pegan Stemberger, 2012). V coachingu se vse bolj uveljavljajo različni psihološki pristopi, ki prinašajo svoje načine dela in koncepte razmišljanja. Le-te uporabljamo za razvoj človeških potencialov in ne za zdravljenje njegovih motenj, izhajajo pa iz pozitivne psihologije (Tacer, 2011). Pozitivna psihologija se znanstveno ukvarja z optimalnim človeškim doživljanjem, s katerim pa je pogosto povezano tudi uspešnejše in učinkovitejše delovanje in obnašanje. Njen cilj je raziskovanje razsežnosti pozitivnega doživljanja sveta, drugih oseb in samega sebe, dejavnikov, ki vplivajo na te razsežnosti, in tudi spodbujanje dejavnikov, ki ustvarjajo optimalno doživljanje (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi in Haidt, 2000; v Musek in Avsec, 2002). In to je blizu coachingu kot metodi osebnostnega razvoja (Tacer, 2011).

Definicije coachinga so precej raznolike (Palmer in Whybrow, 2005). Nekateri avtorji poudarjajo pomen namernih učinkov, drugi poudarjajo način dela (van Kessel, 2010). Tako Grant (2003) smatra coaching kot sodelovalen, k rešitvam in rezultatom usmerjen sistematičen proces, v katerem coach spodbuja klienta k pridobivanju izkušenj, samostojnemu učenju in osebnostni rasti ter pripomore k izboljšanju delovne učinkovitosti. Proces omogoča obogatitev življenjske izkušnje, delovnega učinka in dobrega počutja za posameznike, skupine in organizacije, ki nimajo klinično pomembnih težav z duševnim zdravjem ali neobičajno visokega nivoja stresa (Grant, 2006). J. Rogers (2004, str. 7) ga opisuje takole: »Coach dela s klienti, da bi se pospešila ali povečala učinkovitost v zasebnem in poslovnem

življenju s pomočjo usmerjenega učenja. Coachev edini cilj je delati s klientom tako, da bo ta uresničil svoje potenciale – na način, ki ga določa sam klient.« Svež in inovativen pristop k definiciji coachinga je zavzel McLeod (2003; v Dexter, Dexter in Irving, 2001), ki pravi, da je coaching sestavljen iz treh ključnih elementov: rabe tišine, rabe vprašanj in rabe izzivov.

Mednarodna zveza coachev (International Coach Federation – ICF, 2013) opredeljuje coaching kot interaktiven proces in partnerstvo s klientom, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjale procese, ki klienta navdihujejo za maksimiranje osebnih in profesionalnih potencialov.

Zanimiva in vsekakor vredna omemba je definicija Gallwaya (2002), ki opisuje coaching kot umetnost ustvarjanja okoliščin – z razgovorom in načinom obstoja – ki bo olajšala proces uspešnega napredovanja k želenim ciljem (Jagodnik, 2010). Za definicijo stoji preprosta formula: $p = P - i$, ki pravi, da se človekova učinkovitost poveča, če ta odkriva svoje skrite zmožnosti in povečuje že znane sposobnosti ter hkrati zmanjšuje notranje in zunanje ovire.

Tabela 1. Formula $p = P - i$ »umetnosti ustvarjanja okoliščin« (Gallway, 2002, v van Kessel, 2010)

Komponente	Opis
p	predstavlja uspešnost in dosežke (angl. performance)
P	predstavlja sposobnosti (angl. potentials)
i	nanaša se na notranje in zunanje motnje (angl. interferences)

Opredelitev coachinga je bila in še vedno je predmet številnih debat (D'Abate, Eddy in Tannenbaum, 2003; Kilburg, 1996; Mace, 1950; vse v Grant, 2006). Skupno vsem definicijam je predpostavka o odsotnosti resnih mentalnih problemov klienta (Grant, 2003, 2006). Skupne točke različnih definicij coachinga so tudi (vse v Dexter idr., 2011): prepričanje, da klient poseduje zmožnosti (Berg idr., 2005); da se želi vključiti v iskanje rešitev (Hudson, 1999); in da je coaching kot aktivnost usmerjen na izide, ki predpostavljajo samousmerjajoče učenje s skupnim postavljanjem ciljev, »viharjenjem možganov« in načrtovanjem aktivnosti (Green idr., 2003). Sledi povzetek ključnih principov, ki veljajo za vse vrste coachinga, ne glede na pristop ali kontekst, v katerem se le-ta izvaja. Po Mednarodni zvezi coachev (ICF, 2004; v Rogers, 2004) so osnovni coaching principi sledeči:

- Prejemnik coachinga se vidi kot sposobnega, kot posameznika, ki lahko razpolaga s svojimi zmožnostmi in je zmožen reševati svoje probleme.
- Posameznik si želi nekaj spremeniti in postati bolj učinkovit. Obstaja močan namen za doseg ciljev in povezanost z načrtovanim delovanjem.
- Vsebino coachinga določa klient, proces mora podpirati njegovo vsebino.
- Delovni odnos med coachem in prejemnikom je sodelovalen in enakopraven. Coach se omejuje pri vrednotenju vedenja.
- Vloga coacha je pomoč pri razvoju učinkovitosti prejemnika coachinga, prepuščanju, da sam najde pot do odgovorov in tako osvobaja svoje spretnosti, postavljanju prodornih vprašanj. Načeloma ne daje nasvetov. Zanaša se predvsem na metodi opazovanja in podajanja povratnih informacij.
- Coach zagotavlja strukturo, vodenje in podporo z namenom pomoči prejemniku coachinga. Posameznika vodi skozi:
 - a) pregled trenutnega stanja;
 - b) zastavljanje ustreznih vprašanj in dosegljivih ciljev, ki temeljijo na njihovo lastni naravi in potrebah;
 - c) sprejemanje ustreznih in realističnih postopkov za doseg teh ciljev;
 - d) učenje neprestane refleksije svojega delovanja in izmenjave povratnih informacij z drugimi;
- Coach pomaga pri ozaveščanju, kaj izboljšuje učenje in razvoj. Spodbuja tudi samousmerjanje in samoupravljanje posameznika.
- Coaching je usmerjen v celotno osebo.

Nekatere izmed navedenih točk ustrezajo tudi drugim profesionalnim aktivnostim. Zato je smiselno, da se naredi pregled podobnosti in razlik med aktivnostjo coachinga in drugimi disciplinami, ki se s coachingom prekrivajo ali so mu podobne.

1.1.3. Razmejitev coachinga od sorodnih dejavnosti

S coachingom so povezane različne družboslovne in humanistične vede: pedagogika, andragogika, kadrovske management, organizacijsko vodenje, filozofija itd. (Tacer, 2011). Ta raznolikost po eni strani bogati coaching z različnimi znanji, tehnikami in modeli, po drugi strani pa je lahko zelo moteča, saj je težko potegniti črto med coachingom in drugimi

dejavnostmi. Na podlagi pregleda literature (Jarvis, 2004; Liu in Batt, 2010; Garvey, 2004; Maxwell, 2009; Sperry, 2004; vse v Porenta, 2013) lahko ugotovimo, da se coaching pogosto zamenjuje s podobnimi oblikami tovrstne podpore. Zaradi precejšnje zmede na tem področju je za celostno opredelitev coachinga potrebno tudi jasno razjasniti, kaj coaching ni, in definirati, kako se razlikuje od sorodnih dejavnosti.

Svetovanje in coaching

Tako coaching kot svetovanje veljata za razvojno dejavnost, s to razliko, da velja svetovanje za bolj terapevtsko aktivnost, ki implicira premik iz ne tako dobrega stanja v boljše, t. i. normalno stanje. Pri coachingu gre doseganje višje učinkovitosti, cilj je preiti iz normalnega v optimalno stanje delovanja. Ni nujno, da posameznik na kakršen koli način trpi, da bi si pomagal s coachingom. Osebe, ki se odločijo za svetovanje, običajno izhajajo iz pozicije nezadovoljstva, trpljenja, žalosti (Dexter idr., 2011).

Pomembno je, da coach pozna in upošteva meje svojega delovanja ter razume svojo vlogo, ki pa nikakor ni terapevtska. Če sta v očeh izvajalca coaching in terapija pomešana, potem je zelo verjetno, da bo klient prejel določeno mero obojega. Z drugimi besedami, neko zmedeno mešanico, ki klientu na dolgi rok ne pomaga (Martin, 2001; v Dexter idr., 2011).

Terapija in coaching

Terapija je namenjena klientom, ki želijo doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov. Klient želi čustveno ozdravitev. Klientov vzgib za pogovor s psihologom ali terapijo je običajno želja, da olajša bolečino ali neugodje. Tako terapija kot strokovna pomoč pogosto vključujeta razumevanje in obravnavo izkušenj iz preteklosti (Čeč, 2006). Pri terapiji se osredotočamo na preteklost oziroma preučujemo, kako preteklost vpliva na sedanjost. Coaching je usmerjen predvsem v prihodnost in ni čustveno zdravljenje, temveč se osredotoča na čustveno moč. Posameznika usmerja naprej k razvoju – neodvisno od tega, ali so problemi iz preteklosti razrešeni ali ne. Coaching nikakor ni primeren za posameznike, ki so čustveno labilni, so doživeli travmo ali le težka učinkovito funkcionirajo (Dexter idr., 2011)

Mentorstvo in coaching

Mentorstvo je izobraževalni proces, pri katerem se posameznik uči od bolj izkušenega sodelavca istega oziroma podobnega poklica (Clutterbuck, Meggison, 2005; v Dexter idr., 2011). Cilj mentorstva je zagotavljanje, da se dosežejo neki predhodno zastavljeni standardi znotraj določenega razpona aktivnosti. Mentorstvo je proces, v katerem izkušensko bogat posameznik pomaga mlajšemu pri njegovem razvoju, napredku. Mentor je sodelavec na

višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim. Običajno ima veliko izkušenj z dotičnega poslovnega področja (Čeč, 2006). Mentorstvo pravzaprav pomaga posamezniku, da sledi poti starejših in modrejših kolegov, ki mu lahko posredujejo znanje, izkušnje in nove možnosti. Coaching pa se običajno ne izvaja na podlagi tega, da ima coach neposredne izkušnje s formalno poklicno vlogo svoje stranke, razen v primeru, ko je coaching specifičen in osredotočen na posebne spretnosti. Coachu ni treba imeti izkušenj in iste izobrazbe, kot jo ima njegova stranka, temveč s poslušanjem in postavljanjem pravih vprašanj spodbudi stranko k razmišljanju ter iz nje izvleče odgovore, ki ji bodo pomagali najti njeno lastno rešitev, idejo in pot za naprej (Rudmann, 2011).

V številnih organizacijah velja mentorstvo za uspešen in učinkovit način pomoči zaposlenim, da se naučijo potrebnih veščin, odgovornosti in da dosežejo svoj potencial (Dexter idr., 2011). Mentor je ponavadi odgovoren tudi za ocenjevanje posameznika in sam presodi, kdaj je le-ta zrel za avtonomno delo. Njegova naloga je, da spodbuja, podaja konstruktivno kritiko, razlaga, posluša in vodi posameznika. Čeč (2006) meni, da je proces mentorstva ponavadi osrednja točka zagotavljanja prenosa dobre prakse, kvalitetnih notranjih usposabljanj in razvoja profesionalnih standardov. Pri tem so običajno vključeni elementi nasvetov, vodenja, usposabljanja, ki so pogosto del mentorske pogodbe. Medtem ko omenjeni elementi v coaching pogodbo nikakor ne spadajo. Ena izmed ključnih razlik med mentorjem in coachem je, da slednji pomaga osebi doseči njene potenciale s ciljem uspešnejšega življenja, kar ni v prvotnem planu mentorskega procesa (Dexter idr., 2011).

Supervizija in coaching

Supervizija je eden tistih pojmov, ki lahko imajo veliko podpomenov. Lahko gre za nadrejenega, ki nadzoruje delo posameznika, ali pa nadzornika, ki opazuje, ali oseba opravlja svoje delo skladno s standardi in znotraj za to določenega časa (Dexter idr., 2011). Supervizija pri posamezniku spodbuja, da na delo pogleda v kontekstu ter dobi širšo sliko, kako se različne delovne aktivnosti, vrednote, lastni cilji ter cilji stroke povezujejo med seboj. Supervizor tekom procesa spodbuja supervizanta k evalvaciji psihološkega procesa med njimi in njegovimi klienti. Ravno zato je supervizija močno razširjena na kliničnem področju, natančneje v strokah, kot so svetovanje, psihoterapija in zdravstvena nega. Managerska supervizija se od omenjenih precej razlikuje, saj vsebuje več elementov odgovornosti in doseganja standardov (Dexter idr., 2011).

Supervizija ima nekaj skupnih točk s coachingom. Supervizanti so, tako kot prejemniki coachinga, spodbujani k raziskovanju svojih prednosti in slabosti, postavljanju ciljev in usklajevanju teh ciljev s cilji organizacije in stroke. V primerih, ko je to ustrezno, so usmerjeni na pot nadaljnjega izobraževanja, da izboljšajo svoje veščine in sposobnosti. Katera je potem ključna razlika med supervizijo in coachingom? Pri superviziji je poudarek na najboljši praksi, delovanju posameznika. Osebnostni razvoj supervizanta je verjeten in do neke mere pričakovan, ni pa zahtevan kot sestavna funkcija supervizije. V tem primeru je osebni razvoj osebe sekundarni izid. Pri coachingu pa sta razvoj klienta in povečanje njegove učinkovitosti v prvem planu (Dexter idr., 2011).

Usposabljanje in coaching

Usposabljanje je še ena od aktivnosti človeških virov, ki od osebe zahteva učenje. Treninki oziroma usposabljanja so ponavadi didaktični – podajanje informacij. Običajno temeljijo na izkustvenem učenju (udeleženci izkusijo na lastni koži) in so interaktivni, saj trener spodbuja udeležence k aktivnemu sodelovanju v učnem procesu (Dexter idr., 2011).

Usposabljanja imajo ponavadi vnaprej določene cilje in standarde, ki morajo biti doseženi. Resda dober trener poseduje številna znanja, ki jih ima tudi coach, ampak cilji in etični kodeks obeh poklicev so drugačne narave. Ključna razlika je v tem, da je ponavadi trener tisti, ki postavi cilje učnega procesa in ocenjuje njihov napredek, razvoj. Pri coachingu so cilji stvar dogovora med coachem in stranko. Poleg tega je, skladno z načelom samodeterminacije, klient tisti, ki v večji meri določa vsebino in proces coachinga. Coach pa naj bi omogočal, da je proces čim bolj optimalen (Dexter idr., 2011).

V poslovnem kontekstu so pogosta enkratna usposabljanja, kot so razne delavnice in seminarji, ki ne dajejo dovolj podpore v trajnem izkustvenem učenju. Ker pa se delovno okolje konstantno spreminja, so potrebe drugačne in več je zahtev po akcijskem učenju in doseganju določenih kompetenc. Zato se coaching dojema kot bolj učinkovito metodo učenja v primerjavi z raznimi treninki in seminarji (van Kessel, 2010).

Vse omenjene aktivnosti aplicirajo psihološke procese pri delu z ljudmi v poslovnem ali osebnem kontekstu. Temeljijo na zelo dobro razvitih komunikacijskih veščinah izvajalca, ki mora biti sposoben aktivnega poslušanja, zastavljanja ustreznih vprašanj, dobrega razumevanja in izvedbe aktivnosti v smeri zastavljenih ciljev. Ključne razlike med aktivnostmi lahko nastanejo pri samem namenu izvajanja aktivnosti ali pri procesnem modelu

izvedbe. Do razlik lahko pride tudi na nivoju osebnostnega razvoja, pri časovni usmerjenosti aktivnosti in ne nazadnje pri tem, kaj se bo posameznik dejansko naučil (Dexter idr., 2011).

1.1.4. Področja coachinga

Rast industrije coachinga je več kot očitna. Širi se tudi na številna različna področja: šport, izobraževanje, osebno življenje, zdravje, delovno mesto, vodenje itd. Toda čeprav je usmerjen v razna področja in obstajajo različne oblike, bi lahko aktivnost coachinga uvrščali v tri splošne nivoje (Grant in Cavanagh, 2004).

Tabela 2. *Opisi nivojev coachinga (Grant in Cavanagh, 2004).*

Nivoji coachinga	Opis
Coaching spretnosti	Lahko kratkotrajen in zahteva od coacha osredotočenost na specifična vedenja.
Coaching delovanja	Osredotoča se na strankino učinkovitost v trenutni situaciji, na procese, s katerimi bi lahko dosegal cilje, premagoval ovire, ter na vrednotenje in opazovanje delovanja (Bergquist, 2001; Whitmore, 2002).
Razvojni coaching	Osredotoča se na raziskovanje in izboljševanje kompetenc, potrebnih za (prihodnje) delo ali vlogo. Pogosto je povezan s prehodi, prestrukturiranjem in tehnološkimi spremembami v organizaciji.

V nadaljevanju sledi kratka predstavitev glavnih vrst coachinga: življenjski, poslovni, izvršni, športni in karierni coaching.

Življenjski coaching

Življenjski coaching je metoda, ki posamezniku pomaga, da si določi in uresniči osebne cilje (Zorko, 2010). Predstavljen je kot aktivnosti, ki pomagajo posamezniku izpolniti njegov potencial in ga ciljno usmeriti k doseganju boljših rezultatov v vsakodnevem življenju. Slednje lahko pomeni nekaj tako preprostega kot razvoj učinkovite rutine v smislu upravljanja s časom, zdravjem in ukvarjanje z osebno pomembnimi aktivnostmi. Lahko pomaga pri težavah z zavlačevanjem, lahko pa celo vodi k življenjskim spremembam (Dexter idr., 2011). Skratka, coach s pomočjo sposobnosti opazovanja in spretnosti, ki jih ima, pomaga posamezniku na poti do uresničitve osebnih ciljev (Zorko, 2010).

Na osebo lahko vplivajo številni dogodki, da se odloči za življenjski coaching (Dexter idr., 2011). Na primer: ko je posameznik motiviran za spremembe, a ni prepričan, katera smer je najbolj primerna; ko oseba ve, kaj si želi oziroma prepozna smer, ki jo želi ubrati, a ni prepričana, da ima prava sredstva in sposobnosti; v primeru nepričakovanih življenjskih dogodkov, ki človeka prisilijo, da ponovno ovrednoti svoje življenje.

V takšnih okoliščinah postane življenjski coaching zelo pomembna pridobitev za posameznika, saj mu pomaga prepoznati, kaj je potrebno storiti, da bo s seboj in z življenjem bolj uravnotežen, srečen in zadovoljen. Del coaching procesa je tudi pomagati stranki pri spoznavanju, kateri so njegovi potenciali in kje ima še možnosti za razvoj (Dexter idr., 2011). Gre za proces ozaveščanja, saj usmerja posameznika, da je bolj pozoren, da opaža sebe, svoje reakcije in dogodke v okolju, spodbuja k interpretaciji – razumevanje situacije pri drugi strani in videnje rešitev (Cukjati, 2009). Z drugimi besedami, znanje, ki ga klient pridobi, mu omogoča, da postane sam svoj coach, da razume principe in veščine, ki so v ozadju (Dexter idr., 2011).

Poslovni coaching

Gre pravzaprav za coaching, ki poteka na delovnem mestu in se osredotoča na razvoj posla. Pod ta segment lahko uvrstimo tudi organizacijski coaching, ki je bolj namenjen večjim delovnim organizacijam. Svetovno združenje poslovnih coachev (World Wide Association of Business Coaches – WWABC, 2012) je definiralo poslovni coaching kot strokovno usmerjeno dejavnost. Poslovni coaching se je izkazal kot učinkovit pripomoček pri specifičnih težavah podjetja in kulturnih spremembah, pa tudi kot del različnih programov usposabljanja zaposlenih. Ko je coaching vpeljan kot del spremljanja oziroma nadaljevanja programa usposabljanja, se slednje izkaže kot bolj učinkovito (Stober in Grant, 2006).

Primeri situacij, ko se naročnik odloči za poslovni coaching (Dexter idr., 2011): ko poslovne potrebe in rezultati niso doseženi in želijo vodje dvigniti produktivnost svojih zaposlenih; vodje dobro opravljajo svoje delo, a včasih pozabijo na ostale člane svojega tima; ko je v načrtu sprememba kulture podjetja; ko strokovnjaki, ki so postali vodje, želijo poleg strokovnih znanj pridobiti ustrezna znanja s področja interakcije in vodenja zaposlenih.

V takšnih in podobnih okoliščinah poslovni coaching postane pomemben pripomoček za uspešne poslovne projekte. Lahko gre za krajši ali daljši proces, katerega intenzivnost se prilagodi glede na potrebe naročnika. Variira od dvodnevnih coaching intervencij za dvig

motiviranosti članov tima do implementacije coachinga kot orodja za razvoj vodstvenih veščin (Dexter idr., 2011).

Izvršni coaching

Gre za pogosto uporabljeno strategijo znotraj poslovnega ali organizacijskega coachinga (Dexter idr., 2011). Uporablja se kot pomoč pri razvoju in maksimiranju potencialov vodstva (srednji in top management), da bi ti še bolj učinkovito opravljali svoje delo. Ključno je, da gre za coaching ena na ena, ki omogoča posamezniku osebni razvoj, postavljanje realnih ciljev, razvoj kompetenc in sposobnosti za uspešnejše delo v podjetju. Izvršni coaching večinoma izvaja zunanji coach, saj lahko deluje objektivno in nepristransko. Pogodba med njim in organizacijo mora biti jasna in nedvoumna. Tovrsten coaching sicer predstavlja tudi tveganje za organizacijo, saj se lahko zgodi, da klient tekom coachinga ugotovi, da si pravzaprav želi delati nekaj drugega in začne razmišljati o spremembi zaposlitve (Dexter idr., 2011).

Izbira izvršnega coachinga je primerna (Dexter idr., 2011): ko se obeta velika sprememba v podjetju in vodstvo potrebuje podporo in pomoč pri implementaciji sprememb; ko želi delovna organizacija razviti vodstvene veščine pri vodstvenem kadru; ko timi ne dosegajo zastavljenih ciljev; ko se razvijajo nove vloge ali ustvarjajo nove poslovne ideje.

Športni coaching

Kontekst športa ostaja centralno in najpogostejše okolje za izvajanje coachinga. Športni coaching obstaja namreč že vrsto let. Za začetnika coachinga v poslovnem smislu velja John Whitmore. Svojo kariero je začel kot dirkač, ki je po izrednem trenerskem delu in pogovorih z Maxom Lendsbergom in Graham Alexandrom razvil poznani GROW model, ki ga je potem prenesel v poslovni svet. Dandanes mora biti športni coach sposoben učiti ne le specifične veščine, ampak mora imeti določeno znanje, zlasti s področja psihologije motivacije in učenja. Le tako lahko zagotovi maksimalni učinek (Dexter idr., 2011).

Karierni coaching

Karierni coach ima določena strokovna znanja in izkušnje glede usmeritve in procesov, ki omogočajo osebi, da nadaljuje izbrano karierno pot. Posamezniku pomaga odkriti njegove interese, talente, sposobnosti, veščine, pri čemer mu ne svetuje, ga ne prepričuje in ne sodi, kaj je zanj najboljše. Običajno karierni coachi s pomočjo različnih vprašalnikov naredijo profil klienta in definirajo njegove prednosti in slabosti. Svoje strokovno znanje delijo s klientom in mu pomagajo prepoznati priložnosti in razviti močne učinkovite strategije, ki

bodo klientu v pomoč pri opolnomočenju in doseganju zastavljenih kariernih ciljev (Dexter idr., 2011).

1.1.5. Pristopi in modeli coachinga

Omenila sem že, da je coaching bogat s številnimi metodološkimi pristopi in modeli. Sledi predstavitev raznolikosti coachinga v njegovih pristopih in modelih. Kot osnovo coaching prakse se lahko uporabljajo različni pristopi, ki temeljijo na različnih paradigmah (Grant, 2003). Van Kessel (2010) navaja naslednje pristope: ontološki pristop (Delgado, 1999); integrativni model (Orenstein, 2000); psihodinamski in sistemski pristop (Kilburg, 2001; Sperry, 1997; Tobias, 1996; Rotenberg, 2000); behavioralni pristop (Skiffington et al., 2003); kognitivno-behavioralni okvir (Anderson, 2002; Neenan in dr. 2002); razvojno kognitivno behavioralni (Ducharme, 2004); model izkustvenega učenja (Kopf, 1991); Adleriansko perspektivo (Page, 2003). Skratka, obstaja cela serija različnih pristopov, ki se lahko uporabljajo v coaching praksi, kar od coacha posledično zahteva poznavanje teh pristopov in njihovo ustrezno prilagajanje glede na želje in potrebe stranke. Poleg tega mora coach obvladati tudi vrsto različnih modelov, s katerimi si lahko pomaga pri zagotavljanju dobre prakse.

Spodaj navajam nekatere najbolj poznane in uporabljane modele coachinga (Čeč, 2006; Žirovnik Bocelli, 2010):

- *model GROW* – orodje, ki posamezniku pomaga hitreje in učinkoviteje doseči določen cilj. Uporaben je pri identificiranju težave, njenem reševanju, pojasnjevanju ciljev, sprejemanju odločitev in podobnem. Sestavljen je iz 4 korakov: cilj (angl. goal), trenutne razmere (angl. reality), možnosti (angl. options), dejanja (angl. will do);
- *model I CAN DO* – različica GROW modela, ki se jo najpogosteje uporablja v poslovnem coachingu. Coach z osebo analizira situacijo, določi cilj, alternative za rešitev, rok rešitve, naslednji korak;
- *transformacijski model* – obsežen komunikacijski proces, kjer je coach kot vodja, ki klienta izziva in podpira, da postaja učinkovitejši (transformacija je ogromna sprememba, na primer iz gosenice v metulja, ko je proces zaključen, prejšnje stanje ne obstaja več);

- *petstopenjski model FLOW* – sestavljen je iz petih korakov: vzpostavitve odnosa, zaznavanja odprtosti, opazovanja in ocenjevanja, aktivne vključitve klienta v proces in pogovorov coachinga;
- *model SOS* – osredotoča se na klientovo preteklost in prihodnost, sestavljen je iz treh korakov: situacija (angl. situation), drugi (angl. others), jaz (angl. self);
- *metoda ADAPT* – akrostih pomeni po vrstnem redu oceno trenutnega stanja (angl. assess current performance), razvoj načrta (angl. develop a plan), delo s konkretnim načrtom (angl. act on the plan), nadzor napredka (angl. progress check) ter »povej in vprašaj« (angl. tell and ask);
- *model ACE* – orodje za samoopazovanje vedenjskih reakcij, tj. izrečenih besed (angl. actions), zavedanja misli oz notranjega dialoga (angl. cognitions) in čustev (angl. emotions);
- *SOLUTION FOCUSED model* – osredotoča se na iskanje rešitve. Cilji in problemi so določeni praktično, kar omogoča stranki, da se osredotoči na rešitev.

Modeli so sami po sebi neuporabni, če jih ne dopolnjujemo z različnimi metodologijami, kot so na primer nevrolingvistično programiranje (NLP), transakcijska analiza, psihološka kineziologija, metoda osvobajanja čustvenega naboja (EFT), metoda kreativnega mišljenja, analitične metode s področja postavljanja strategij. Dober coach vključuje te metode spontano in tam, kjer jih proces zahteva (Žirovnik Bocelli, 2010).

1.1.6. Raziskovanje coachinga

Ob pregledovanju strokovne literature s področja coachinga sem ugotovila, da je na tem področju največji poudarek na raziskavah učinkovitosti in uspešnosti dejavnosti coachinga. Raziskav, ki bi se osredotočale na izvajalce programa, torej coache, pa praktično ni. Kakšne so osebnostne lastnosti dobrega coacha, kakšno je njegovo mentalno zdravje? Ali samopodoba in samospoštovanje coacha vplivata na učinkovitost coachinga? Kdo je uspešen coach in zakaj? Verjamem, da bo čez nekaj časa na takšna in podobna vprašanja že možno najti odgovor v strokovni literaturi. Zaenkrat raziskovalci, dejavni na področju coachinga, dajejo večji poudarek sledečim vprašanjem: Ali coaching učinkuje? Kakšen sploh je njegov učinek in kako ga meriti? Je dovolj, da stranka zaznava coaching kot orodje, ki ji pomaga pri lažjem doseganju ciljev, ali je potrebno, da se rezultati kažejo v obliki merljivih ukrepov

učinkovitosti? In ne nazadnje, ali je coaching vreden denarja, časa in truda, ki ga je potrebno vanj vložiti? (Fillery-Travis in Lane, 2006) Zato bom v nadaljevanju predstavila izbrane raziskave, za katere menim, da omogočajo jasen vpogled v stanje objavljenih strokovnih del na področju učinkovitosti in uspešnosti coachinga.

Naj sprva omenim, da so, navkljub hitremu porastu strokovne literature, dokazi o učinku coachinga še vedno na začetku. Trdnih empiričnih rezultatov, ki bi potrjevali učinkovitost poslovnega in življenjskega coachinga, je namreč relativno malo (Kilburg, 1996). Glede na to, da je coaching široko področje, ki se ukvarja z ogromnim razponom zadev (Grant, 2003), sem se odločila, da raziskave predstavim v dveh sklopih. V prvem sklopu so študije s področja življenjskega coachinga, v drugem pa raziskave s področja poslovnega in izvršnega coachinga.

Predno preidem na prvega od sklopov, želim predstaviti raziskavo K. Griffiths (2005), ki je preučevala, kaj oseba pridobi z vključenostjo v proces coachinga. Avtorica je izide opravljenih kvalitativnih in kvantitativnih študij o učinkovitosti coachinga razdelila v dve področji: splošni rezultati in rezultati, povezani s specifičnimi cilji. Rezultati, povezani s specifičnimi cilji, so pogosti na področju organizacije časa, kariere, posla, odnosov in družine, v osebem življenju, pri finančnih zadevah, postavljanju ciljev (ICF, 1998; v Griffiths, 2005). V prvo kategorijo splošnih rezultatov pa se uvrščajo: povečano samozavedanje, samospregledanje in blagostanje; boljše postavljanje in doseganje ciljev, življenjsko ravnotežje in nižji nivo stresa; boljše spoznavanje sebe, samozaupanje in izražanje sebe; boljša komunikacija in reševanje problemov; izboljšana kvaliteta življenja ter spremenjena, širša življenjska perspektiva in uvid. Poleg tega stranke poročajo tudi o boljšem sprejemanju in uporabi povratnih informacij, boljšem razumevanju posledic delovanja, praktični uporabi teorij, bolj učinkovitih miselnih strategijah, spremembah v vedenju, povečani zmožnosti prepoznavanja izzivov in ovir, globljem doživljanju sebe in na splošno o funkcioniranju kot boljša oseba. O navedenih rezultatih so večkrat poročali klienti, ki so sodelovali v različnih kvalitativnih in kvantitativnih raziskavah (Creane, 2002, Campbell idr., 2003, Duff, 2002; Grant, 2001b, 2003b; Hurd, 2002; ICF, 1998; Paige, 2002, Quick idr., 2004; vse v Griffiths, 2005).

Raziskave s področja življenjskega coachinga

Življenjskega coachinga se poslužujejo predvsem posamezniki, ki želijo doseči pomembne osebne ali poklicne cilje (Grant in Greene, 2001). Poslužujejo se ga tudi osebe, ki želijo dvigniti svoje blagostanje (Naughton, 2002; v Spence in Grant, 2005). Leta 2003 je tako Grant s sodelavcem Greenom izvedel študijo, ki je dokazala, da je na rešitve usmerjen, kognitivno-vedenjski življenjski coaching lahko učinkovit pristop k ustvarjanju pozitivne spremembe, ki pomaga pri zviševanju mentalnega zdravja in omogoča lažji proces doseganja ciljev. V raziskavo je bilo vključenih 20 odraslih, ki so sodelovali z programom življenjskega coachinga Sam svoj coach (angl. Coach Yourself) in skušali doseči zastavljene cilje. Izsledki kažejo, da je bila vključenost v program povezana z boljšim mentalnim zdravjem, višjim zadovoljstvom z življenjem ter boljšim doseganjem ciljev (Grant, 2003). Te ugotovitve kažejo, da kljub temu, da je bil program usmerjen direktno v doseganje specifičnih ciljev, lahko koristi coachinga posplošimo tudi na mentalno zdravje udeležencev in njihove širše življenjske izkušnje.

Omenjena študija ima pomembno omejitev, to je pomanjkanje kontrolne skupine. Brez kontrolne skupine namreč ne moremo zagotovo trditi, da je do opaženih učinkov prišlo zgolj zaradi vključenosti v coaching. Zato so Green, Oades in Grant (2006) oblikovali novo študijo, ki je odpravila to omejitev – v raziskovalni načrt so uvedli kontrolno skupino. Predpostavka je bila, da bodo tisti, ki so vključeni v coaching proces, imeli pomembno višje rezultate na področju doseganja ciljev, blagostanja in mentalnega zdravja. Primerjava rezultatov med kontrolno skupino in testno skupino je pokazala, da je pri slednji prišlo do pomembno višjih rezultatov na merah subjektivnega blagostanja: višje zadovoljstvo z življenjem, višji pozitivni afekt in nižji negativni afekt. Podobno je do pomembnega izboljšanja prišlo pri komponentah psihološkega blagostanja (sprejemanje sebe, pozitivni odnosi z drugimi, avtonomnost, obvladovanje okolja, smiselnost življenja, osebna rast). Udeleženci testne skupine so dosegali tudi pomembno boljše rezultate na dimenziji doseganja ciljev. Rezultati tako kažejo, da je coaching okrepil niz komponent blagostanja, vključno s številnimi pomembnimi aspekti pozitivnega psihičnega zdravja. Vključenost v program življenjskega coachinga je tako vodila ne zgolj do boljšega doseganja ciljev, ampak tudi do višjega blagostanja. Ti rezultati pa so konsistentni z Grantovo študijo (2003), ki je dokazala blagodejen vpliv coachinga na mere kvalitete življenja in na doseganje ciljev.

Avtorja Spence in Grant (2007) sta izvedla raziskovalno študijo, ki se je osredotočala na raziskovanje učinkov življenjskega coachinga na doseganje ciljev, mentalno zdravje, osebnost in metakognicijo. 67 udeležencev je bilo razdeljenih v tri skupine. Udeleženci prve skupine so bili deležni individualnega coachinga, druga skupina udeležencev je bila vključena v program vrstniškega coachinga (angl. peer coaching), tretja skupina pa je služila kot kontrolna skupina. Konsistentno s predhodnimi ugotovitvami (Grant, 2003; Green idr., 2006) rezultati kažejo, da coaching posameznikom koristi ne glede na format izvedbe (vrstniški ali individualni). Izkazalo se je tudi, da je velikost učinka coachinga odvisna od formata izvedbe. Pri obeh skupinah se je potrdil obstoj povezave med coachingom in povečano mero zadovoljstva z življenjem, boljšim doseganjem ciljev, višjo usmerjenostjo na nove izkušnje in višjo vedenjsko in kognitivno fleksibilnostjo. Do sprememb na lestvici obvladovanja okolja je prišlo le pri udeležencih, deležnih individualnega coachinga. Visok rezultat na lestvici Obvladovanje okolja (Ryff, 1989) pomeni, da je posameznik iznajdljiv, sposoben obvladati in nadzorovati okolje ter usmerjati kompleksne aktivnosti tako, da so zadovoljene njegove potrebe ter vrednote. Glede na to, da je do boljših rezultatov prišlo le pri prvi skupini, avtorji sklepajo, da se veččin obvladovanja okolja bolje naučijo tisti, ki so deležni individualnega coachinga s strani strokovnega coacha. Tudi sicer so udeleženci, ki so bili deležni individualnega coachinga, poročali o statistično pomembno večjem napredku kakor tisti, ki so bili vključeni v vrstniški coaching. Rezultati študije tako kažejo, da strokovnost coacha vpliva na kakovost rezultatov coachinga.

Vpliv dimenzij coachinga na produktivnost in kvaliteto življenja sta raziskovala tudi Bowles in Picano (2006). V raziskavo je bilo več kot šest mesecev vključenih 19 vodij. Raziskovala sta, kako se intenzivnost in vključenost v proces coachinga povezujeta z merami doseganja ciljev, nivojem stresa, zadovoljstvom z življenjem in delovno učinkovitostjo. Vodje, ki so bili deležni bolj intenzivnega coachinga, so poročali o višjem delovnem zadovoljstvu in nagnjenosti k višjemu zadovoljstvu z življenjem. Izsledki poudarjajo, da so dimenzije coachinga pomembne pri preučevanju učinkov coachinga na doseganje ciljev in zavzetost stranke pri coaching procesu (Bowles in Picano, 2006).

Norlander in sodelavci (2002) so izvedli posebno študijo, v katero je bilo vključenih 15 oseb (4 moški, 11 žensk). Ti so bili vključeni v 12-mesečni program intenzivnega mentalnega in fizičnega coachinga. Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali se bodo osebnost, vedenja, vrednote ali delovanje zaradi vključenosti v program kaj spremenili. Do razlik je prišlo pri štirih variabliah. Povišala se je samoevaluacija udeležencev, okrepile so se norme in sistem vrednot. Kar se tiče

osebnostnih lastnosti, sta se zvišali meri čustvene stabilnosti in odprtosti do novih izkušenj in idej.

Raziskave s področja poslovnega coachinga

Poslovni coaching poteka v delovnem okolju, njegov glavni cilj je olajšati, pospešiti razvoj posla in omogočiti okolje za boljše delovne rezultate. Ravno v poslovnem okolju je vprašanje učinkovitosti coachinga izjemno pomembno, zato so oprijemljivi izsledki ključnega pomena. V eni prvih raziskav o učinkovitosti coachinga v poslovnem okolju so Olivero, Bane in Kopelman (1997) ugotovili, da je usposabljanje, kateremu sledi coaching, skoraj mnogo bolj učinkovito od samega usposabljanja. Produktivnost je v primeru usposabljanja narastla za 22,4 %. V primeru, ko je bilo usposabljanje nadgrajeno z vključenostjo v coaching, se je produktivnost udeležencev povečala za kar 88,0 %. Raziskava kaže, da coaching, ki vključuje postavljanje ciljev, reševanje problemov, vajo, povratne informacije, nadzor, evalvacijo končnih rezultatov in javno nastopanje, za štirikrat poveča produktivnost izvedenega treninga (Olivero idr., 1997). Coaching je tako pomemben način za zagotavljanje, da se znanje, pridobljeno tekom treninga, dejansko pojavi kot veščine, ki jih posamezniki uporabljajo med delom (Bowles in Picano, 2006).

Sledi ena izmed najbolj citiranih raziskav, ki opredeljuje učinkovitost coachinga v smislu donosnosti naložbe (angl. return of investment – ROI). Raziskava je vključevala 100 udeležencev z vodilnih položajev iz 56 ameriških organizacij, ki so bili deležni coaching procesa med letoma 1996 in 2000 v razponu od 6 do 12 mesecev (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker in Warrenfelz, 2001). Izsledki so pokazali oprijemljive in neoprijemljive poslovne učinke coachinga. 86 % udeležencev in 74 % deležnikov je bilo s coaching procesom zelo ali izjemno zadovoljnih. Ocenjena donosnost naložbe, t. i. ROI, je znašala 100.000 dolarjev na vzorec oziroma kar 5,7-kratno povrnitev začetne naložbe. Nekatere ocene donosnosti naložbe so znašale tudi po 1 milijon ter celo 5 ali 25 milijonov dolarjev, kar kaže, da se je za nekatere organizacije naložba v coaching izjemno obrestovala. Spodaj navajam še ključne ugotovitve glede učinkov coachinga, kot so jih zaznali sami udeleženci. Poročali so o pozitivnih učinkih coachinga pri odnosih z drugimi (77 %), izboljšanju timskega dela (73 %), višjem zadovoljstvu z delom (61 %), zmanjšanih konfliktih, (52 %). Navedli so tudi, da je pri delu prišlo do zvišanja produktivnosti (35 %), višje kvalitete (48 %), višje organizacijske moči (48 %), boljše skrbi za stranke (39 %) in

zmanjšane števila pritožb (34 %). Študija je dokazala, da je bil coaching učinkovit za prav vse udeležence in predstavlja znatno vrnitev naložbe (McGovern idr., 2001).

De Muse in Dai (2009) sta izvedla metaanalizo šestih študij coachinga, ki se osredotočajo zgolj na izvršni coaching, izveden s strani zunanjega coacha, v katerih je uporabljen metodološki načrt, ki je omogočil ocene pred in po coaching procesu. Dodaten pogoj, ki je odločal o vključitvi študije v metaanalizo je bil, da so v članku poročali o osnovnih deskriptivnih statistikah (povprečje, standardni odklon, t-vrednosti, velikosti vzorcev), ki omogočajo izračun velikosti učinka. Študija nudi pregled trenutnega stanja učinkovitosti izvršnega/vodstvenega coachinga. Metaanaliza retrospektivnih študij in empiričnih raziskav je pokazala na splošno pozitiven učinek izvršnega coachinga. Prejemniki coachinga so namreč poročali o močnejšem učinku kot drugi, ki niso bili deležni coachinga. Blagodejno je vplival na izboljšanje veščin in rezultatov, pri prejemnikih coachinga je prišlo tudi do zmerne ali velikega izboljšanja znanja in rezultatov, ki so jih opazili tako udeleženci kot tudi drugi. Metaanaliza tudi razkriva, da so učinki coachinga daljnosežni – vplival je na posameznikove veščine in vedenje in tudi na učinkovitost timskega dela, delovno zadovoljstvo in druge ukrepe poslovnih rezultatov. Avtorja (De Meuse in Dai, 2009) sklepata, da coaching v večini primerov deluje in ima pozitiven vpliv, kljub temu da ne moremo oblikovati trdnih zaključkov glede donosnosti naložb v coaching. Tudi študija, v katero je bilo vključenih 75 vodij, je pokazala, da je coaching, ko je izveden kot načrtovano, lahko učinkovit način izboljševanja poslovnih rezultatov, hkrati pa tudi prispeva k razvoju vodstvenega kadra (Hall, Otazo, in Hollenbeck, 1999; v Bowles in Picano, 2006).

Splošna literatura kaže na določeno mero empirične podpore coachingu, vendar je iz pregleda jasno, da so na tem področju potrebne predvsem bolj sistematične in rigorozne raziskave (van Kessel, 2010). Prej so bile pogoste predvsem študije primerov, sedaj gre trend v smeri raziskav na večjih skupinah. Slednje so na žalost tudi metodološko vprašljive. Nedvoumno so potrebne raziskave na večjih vzorcih z neoporečnimi metodološkimi pristopi – le tako bo lahko dejavnost coachinga dozorela in se premaknila iz storitvene industrije v resnično spoštovan multidisciplinaren poklic (Grant in Cavanagh, 2004).

1.2. KDO JE COACH?

1.2.1. Akreditacija coacha

Kdo je coach? Van Kessel (2010) opisuje coacha kot strokovnjaka pri uporabi metodologije coachinga in kot tistega, ki dobro razume klientove dileme in kontekst. Poleg tega ima strokovna znanja in ve, kako jih najbolje uporabiti v odnosu, ki ga vzpostavlja v coaching procesu (van Kessel, 2010). Na vprašanje, kakšna sploh so strokovna znanja, ki naj bi jih posedoval vsak coach, ni enoznačnega odgovora. Van Kessel (2010) pravi, da je strokovnost coachinga samoregulativna.

V zadnjih letih je nastalo nekaj strokovnih zvez, ki vzpostavljajo strokovne standarde za svoje člane, kar daje zagotovilo kvalitetnega coachinga. V spodnji tabeli sledi kratka predstavitev Mednarodne zveze coachev (International Coach Federation – ICF), Mednarodnega inštituta za coaching (International Institute for Coaching – IIC), Organizacije za coaching (Association for Coaching – ASC) in Svetovne asociacije za poslovni coaching (Worldwide Association for Business Coaching – WABC).

Tabela 3. Organizacije za akreditacijo coachev (Cukjati, 2009)

Organizacija	Kratek opis
ICF	Je svetovna organizacija, ki postavlja visoke strokovne standarde, podeljuje neodvisne certifikate, ustvarja močno mrežno neodvisnih coachev. Njihova akreditacija temelji na izobraževanju, izkušnji in nivoju storitev ali posvetitvi strokovnosti. Vsi coachi z ICF licenco morajo dokazati, da so uspešno končali specifično izobraževanje iz coachinga, da imajo pomembne izkušnje iz coachinga in da pri svojem delu upoštevajo najvišje etične standarde.
IIC	Je organizacija, ki je bila prvotno ustanovljena z namenom postaviti standarde coachinga v Evropi, zaradi zanimanja Avstralije in Južne Afrike se je kasneje preimenovala iz Evropskega inštituta za coaching v Mednarodni inštitut za coaching. Coachem ponuja informacije glede izobraževanja, podeljuje neodvisno akreditacijo in vpis v mednarodni register coachev.
ASC	Je organizacija, ustanovljena, da širi prepoznavnost coachinga, visokih standardov v coachingu in je vir informacij za coache.

WABC	Je organizacija, ki se ukvarja s coachingom v poslovnem svetu. Akreditacija in standardi so prirejeni posebej za poslovni coaching.
------	---

Večino izobraževalnih programov za coache ponujajo ustanove (»tovarne licenc«), ki organizirajo nekajdnevne tečaje (Grant, 2006). Ti temeljijo na lastnih modelih coachinga z malo ali brez teoretičnih osnov in po zaključenem programu udeleženec pridobi nek certifikat, na primer »licenciran življenjski coach« (Grant, 2006). Ali je tovrstno izobraževanje dovolj, da nekdo postane ponudnik coachinga, ali so potrebne še kakšne izkušnje, dodatno usposabljanje? Formalne organizacije, ki bi odgovorila na podobna vprašanja in skrbela za uvajanje standardov ter etike v coachingu, pri nas ni. Zaenkrat se od posameznika za delo pod nazivom coach ne zahteva nobena specifična akreditacija ali izpolnjevanje določenih kriterijev (Cukjati, 2009). Na trgu je vedno več coachev, zato so jasni standardi za kredibilen in kakovosten coaching nujno potrebni. Menim, da glede na to, da spada Slovenija med države, ki so trenutno v stanju uvedbe coachinga, lahko razvoj tovrstne organizacije pri nas še pričakujemo.

1.2.2. Izobrazba coacha

Predhodna izobrazba coachev je zelo raznolika, kar potrjujejo tudi številne raziskave. Grant in Zackon (2004) sta pri raziskavi, v katero je bilo vključenih 2529 profesionalnih coachev, ugotovila, da so coachi izhajali iz različnih strokovnih področij. Bili so svetovalci (40,8 %), managerji (30,8 %), upravniki (30,25 %), učitelji (15,7 %) in trgovci (13,8 %). Zanimivo je, da je bilo v vzorcu le 4,8 % psihologov. Tudi nivo izobrazbe je bil različen. Tudi pri nas je nabor coachev zelo raznolik, saj sega od ljudi z akumuliranimi izkušnjami z različnih področij, certifikati različnih šol in usmeritev do netipičnih posameznikov (Kaše in Porenta, 2011). Pilotska raziskava o stanju coachinga v Sloveniji je pokazala, da so coachi najpogosteje zelo izkušeni ljudje, ki imajo (v večini primerov) univerzitetno izobrazbo iz psihologije ali ekonomije, nekateri imajo končan magistrski študij (MBA) ali celo doktorat. V svoji karieri so že opravljali pomembne funkcije v (več) velikih organizacijah (npr. delovno mesto vodje, direktorja oddelka, generalnega direktorja) – tako pri nas kot v tujini. Pridobili so si različne certifikate iz coachinga in nevrolingvističnega programiranja in se nato (praviloma v svojem podjetju) pričeli ukvarjati s coachingom (Porenta, 2013). Eno izmed

raziskovalnih vprašanj diplomskega dela se nanaša na strokovno usposobljenost slovenskih coachev, tako da več o izobrazbi in strokovnosti coachev sledi v nadaljevanju.

1.2.3. Kompetence coacha

Coach pomaga pri procesu identificiranja in zastavljanja premišljenih in pametnih ciljev s poudarkom na učenju. Posamezniku omogoča, da se uči sam o sebi, o procesu vodenja sprememb in kako lahko ta spoznanja vključi, razvije in vzdržuje sam. Od ponudnika coachinga se pričakujejo določene sposobnosti, veščine ter poznavanje ustreznih psiholoških modelov (Dexter idr., 2010). Pomembno je doseči ravnotežje med procesom spodbude in podpore samousmerjajočega učenja z vsebino ali dajanjem informacij. To ravnotežje se spreminja v različnih točkah celotnega coachinga, pa tudi med posameznim srečanjem. Kompetenten coach je fleksibilen pri delu s klienti in je zmožen svoje kompetence uskladiti s potrebami in načinom funkcioniranja specifičnega klienta (van Kessel, 2010).

Asociacija za coaching je opredelila ključne kompetence coacha in predlagala seznam zmožnosti in vedenj, ki naj bi jih imel oziroma upošteval profesionalen coach. Slednje so ključ do etične prakse in pomagajo zagotavljati kredibilnost profesije (Dexter idr., 2010).

Tabela 4. *Seznam vprašanj, na katera mora coach poznati odgovor (Dexter idr., 2010)*

Znanje
Kaj pomeni coaching in kako se razlikuje od drugih dejavnosti, ki učijo in nudijo pomoč?
Kako poteka proces in kateri modeli podpirajo vlogo coacha?
Kam spada coaching v širšem razvojnem procesu?
Katere osebne in profesionalne kompetence mora razviti klient?
Kako se ljudje odzivajo na spremembe?
Kako se ljudje učijo in kako prilagoditi coaching različnim učnim stilom?
Kakšne so meje in omejitve lastne prakse?

Poleg vsega znanja mora imeti coach mnogo »mehkih veščin«. A. Liljenstrand (2003) navaja, da mora uspešen coach posedovati sledeče kompetence:

- dostopnost coacha: vedenje, ki odraža toplino, velikodušnost, sprejemanje, strpnost, občutljivost in zmožnost graditi odnos;
- sposobnost strukturiranja partnerstva in skrbnega odnosa s prejemnikom coachinga;
- veščine dobrega sporočanja in poslušanja ter vzpostavljanja ravnotežja med obojim;
- sposobnost izražanja iskrene empatije in iskrene skrbi za klienta;
- sposobnost vzpostavljanja odnosov z različnimi posamezniki;
- razumevanje načina razmišljanja in govora najvišjega managementa;
- kreativnost in fleksibilnost;
- sposobnost pogledati na izzive, vprašanja iz različnih zornih kotov;
- zavzetost k doseganju rezultatov in izpolnjevanju začetnih pričakovanj;
- inteligentnost in bistroumnost;
- poznavanje sebe in razumevanje svojih močnih in šibkih točk, omejitev in priložnosti.

Coachi so izurjeni, da poslušajo, opazujejo in prilagajajo svoj pristop potrebam klienta. Rešitve in strategije se trudijo izvleči iz klienta, kajti verjamejo, da je klient po naravi ustvarjalen in iznajdljiv, poln virov. Coacheva naloga je zagotoviti oporo, da klient veščine, vire in ustvarjalnost, ki jih že ima, še izboljša (Sanchez, 2011). Za coacha so značilna določena vedenja, ki podpirajo coaching proces. Dexter idr. (2010) menijo, da profesionalen coach: izraža empatijo in spodbuja raport, spodbuja stranko k odličnosti, jo usmerja k samorefleksiji, stranke ne vrednoti, deluje z vzorom, ceni raznolikost in drugačnost, ima smisel za humor, je takten in diplomatski. Pri tem pa je ključno, da poskrbi za dober, iskren odnos s stranko, ki je eden najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na uspešnost coachinga.

1.2.4. Odnos med stranko in coachem

Tudi coach, ki ima največ znanja in obvlada največ metod, težko pomaga klientu doseči cilje, če ne zmore navezati dobrih odnosov. Pri tem so si klienti in coachi edini. Za dobre odnose med klientom in coachem mora slednji izpolnjevati nekaj osnovnih pogojev. Coaching se lahko glede izpolnjevanja teh pogojev veliko nauči od psihoterapije, ki se s tem problemom ukvarja že desetletja. Ugotovitve različnih raziskav potrjujejo pomen razmerja kot dejavnika sprememb (Rak, 2010). Sodeč po raziskavi, ki sta jo izvedla Asay in Lambert (1999), ima faktor odnosa 30-odstoten vpliv na izid terapije. Kot najpomembnejši faktorji, ki vplivajo na izid, so se izkazali klientovi faktorji (40 %), kamor spadajo: motivacija posameznika, želja in

odprtost do sprememb, optimizem. Faktorji pričakovanja, torej upanje, ki prinese zavzetost, so na izid procesa vplivali 15-odstotno. Uporaba različnih teorij, metod in modelov je prav tako 15-odstotno vplivala na klientov izid.

Če naštetu prenesemo v okvir coachinga, spet izstopa dejavnik odnosov. Navezava dobrih odnosov je vitalnega pomena, saj je odnos pomembnejši od teorij in metod (Rak, 201). Slednje potrjuje tudi raziskava, ki je spraševala vodilne kadre, katere so najpomembnejše osebne karakteristike učinkovitega coacha (Wasylysyn, 2003). Avtorica kot najpogostejši odgovor navaja »sposobnost coacha, da ustvari močno povezavo s stranko«. Sem spadajo empatija, toplina, ustvarjanje zaupanja, sposobnost poslušanja in podobno. Drugi najpogostejši odgovor je bil »profesionalnost coacha« – inteligentnost, poštenje, zaupnost, objektivnost. Oba odgovora se nanašata na odnos stranke s coachem. Šele na tretjem mestu se je znašel odgovor »uporaba jasne in praktične metodologije«, ki implicira poenostavitev konteksta in ključnih vsebin, konstruktivno podajanje resnice, rabo psihometrije. Vrsta tehnik in modelov, ki jih uporablja coach pri svojem delu, je torej drugotnega pomena, na prvem mestu so vsekakor dejavniki dobrega odnosa.

Uspešen odnos tako vsebuje elemente dolgoročnega odnosa. To so zaupanje, kredibilnost, recipročnost, interakcija, poglobljen odnos, kooperativnost, prilagajanje, poudarek na intuiciji, komunikacija. Poleg teh elementov lahko dodamo še: pripravljenost narediti spremembo, sprejeti spremembo, spoštovanje med coachem in treniranim, sprejemanje, integriteta, transparentnost, prilagodljivost in nevtralnost coacha (Cukjati, 2009). Čeprav ne popolnoma, pa lahko coach deloma vpliva nanje, da se še bolj izrazijo pri delu s klienti (Rak, 2010).

1.2.5. Notranja igra coacha

Profesionalni coachi zagotavljajo nenehno partnerstvo, katerega namen je klientom pomagati doseči izpolnjujoče rezultate v osebem in profesionalnem življenju. Coachi pomagajo ljudem izboljšati njihove dosežke in kakovost življenja (Sanchez, 2011). Da lahko coach zagotovi klientu vse, kar omogoči izboljšanje in ustvarjanje kakovostnih odnosov pri coachingu, mora veliko narediti tudi sam pri sebi. Predvsem se mora naučiti obvladovati svojo »notranjo igro«, ki je ključ do uspešnega in kreativnega ustvarjanja odnosa v coachingu. Notranja igra je v bistvu mentalni in čustveni odnos coacha do dela s klientom. Vključuje odnos do dela,

prepričanje vase in lastne metode dela, sposobnost koncentracije, sprijaznjenje z napakami, pritiski in pričakovanja klientov (Rak, 2010).

Koncept »notranje igre« je razvil Gallwey (1974), ki sicer velja tudi za očeta coachinga. Izraz se je prvič pojavil v njegovi knjigi Notranja igra tenisa (angl. The inner game of tennis). Igro razdeli na dva dela, zunanjo in notranjo. Pri zunanji igri poteka dvoboj z drugim nasprotnikom, pri notranji igri poteka dvoboj z lastnimi dvomi in strahovi. Ključno pri notranji igri je, da se ta odvija v mislih igralca. Na tem nivoju posameznik premaguje razne ovire, ki ga omejujejo pri doseganju svojih potencialov (Gallwey, 1974).

Ko notranja igra podpira zunanjo, vse poteka v smislu nenaporne odličnosti. Vse nam gre zlahka od rok, uporabljamo prava vprašanja ob pravem času, odlično vodimo coaching. V športni psihologiji se za to stanje uporablja besedna zveza »*in the zone*« (v elementu). Mojstrstvo notranje igre je usklajenost in integracija treh umov: kognitivnega uma (izhaja iz možganov), telesnega uma (centriran v telesu) in uma »polja« (pride iz povezanosti in odnosov z drugimi sistemi okrog nas). Podoben občutek povezanosti se ustvari, ko ima coach s klientom dober raport in z lahkoto vodi coaching (Rak, 2010). Indikatorji, ki nakazujejo ta občutek »v elementu« so: občutek skromne avtoritete – samozavest brez arogance, občutek samozavesti brez strahu in anksioznosti, ni strahu pred neuspehom, osredotočenost na učinkovito in odlično izvedbo, uspešnost pride brez truda in razmišljanja o njej. Coach, ki želi s prejemnikom coachinga ustvariti dobre odnose, mora pri sebi negovati: fleksibilnost, stabilnost, ravnotežje, povezanost in sposobnost odpuščanja (Rak, 2010). To se lahko zgodi, ko je v stanju »COACH« (centriran – angl. centred, odprt – angl. open, navzoč z zavedanjem – angl. attending with awareness, povezan – angl. connected, drži niti v rokah – angl. holding).

1.3. KONCEPT MENTALNEGA ZDRAVJA

Psihično blagostanje in zdravje je med najpomembnejšimi človekovimi cilji (Musek in Avsec, 2006). Za mnoge je celo najpomembnejši in najvišji cilj. Tako so menili že veliki antični filozofi, npr. Demokrit in Aristotel (Musek in Avsec, 2002). Ne glede na to, da so se pogledi na psihično blagostanje že v antičnem času in tudi pozneje razlikovali in spreminjali, se v veliki večini niso zelo oddaljili od tega, kar so stari misleci označevali kot srečo, srčni mir, dušni mir in podobno. Šele v novejšem času se je psihologija začela sistematično ukvarjati s sestavinami in dejavniki pozitivne psihične naravnosti, psihičnega zdravja in dobrega počutja. Prvi pomembnejši premik k raziskovanju pozitivnih vidikov človekove narave so opravili predvsem humanistično in eksistencialno usmerjeni psihologi (Maslow, 1954; Rogers, 1961; Frankl, 1962; vse v Musek in Avsec, 2006). V zadnjih dveh desetletjih je prišlo do preobrata, ki ga imenujemo tudi pozitivna psihologija – posveča se predvsem raziskovanju psihičnih vidikov subjektivnega blagostanja.

V današnjem demokratičnem svetu pomen subjektivnega blagostanja narašča, saj si želimo, da bi ljudje izpolnjevali svoje življenje tako, kot se zdi vredno njim in ne kot to narekujejo politiki, strokovnjaki (Diener in Biswas-Diener 2002). Zadovoljstvo z življenjem postaja vedno bolj pomembno. Najbrž zato med najpomembnejše modele pozitivne psihologije sodi prav model subjektivnega blagostanja.

Subjektivno blagostanje je osrednji moment mentalnega zdravja. Psihično zdravje lahko smiselno opredelimo kot stopnjo ravnovesja med zankama optimalnega psihičnega delovanja na eni strani in motenega delovanja na drugi strani (Jahoda 1958; v Musek in Avsec, 2006). Mentalno zdravje je stanje uspešne uporabe mentalnih funkcij, posledica česar so: produktivnost, zadovoljujoči odnosi z drugimi ljudmi, sposobnost prilagajanja na spremembe in spoprijemanje s spremembami (U.S. Department of Health and Human Services; v Keyes, 2002). Pri psihičnem zdravju nikakor ne gre za odsotnost negativnega, temveč v prvi vrsti za prisotnost pozitivnega (Bar-On, 1997; Jahoda, 1958; Ryff, 1989, Ryff in Keyes, 1995; vse v Musek in Avsec, 2006). Področje pozitivne psihologije in z njo povezanega psihičnega zdravja, ki ni definirano zgolj kot odsotnost psihičnih motenj, ampak kot prisotnost več pozitivnih individualnih spremenljivk, je postalo torej šele v zadnjih letih predmet koncentriranega znanstvenega raziskovanja (Musek in Avsec, 2002).

1.3.1. Definicija mentalnega zdravja

Socialni raziskovalci so zadnjih 40 let preučevali, merili, konceptualizirali strukturo mentalnega zdravja preko raziskovanja subjektivnega blagostanja (Headly, Kelly, Weaing, 1993; Keyes, Shmotkin, Ryff, 2002; oboje v Keyes, 2002). Koncept subjektivnega blagostanja je prvi opredelil Diener s sodelavci (Diener, 1984, 1994, 1995a, 1995b, 2000a, 2001; Diener in Biswas-Diener, 2000; Diener in Diener, 1995; Diener, Emmons, Larse in Griffin, 1985; vse v Musek in Avsec, 2006). Subjektivno blagostanje je definirano kot posameznikovo zaznavanje in vrednotenje lastnega življenja glede na oceno emocionalnega stanja in oceni psihološkega in socialnega delovanja (Keyes in Waterman, 2003).

Predhodni poskusi definicije in klasifikacije struktur blagostanja so vodili do faktorjev, ki izhajajo iz hedonske in eudaimonske tradicije (Keyes, 2005; Ryff, 1989; v Gallagher, Lopez, Preacher, 2009). Teoretični pregledi literature so pokazali, da razlike med emocionalnim, psihološkim in socialnim blagostanjem obstajajo (Lent, 2004, Ryan & Sklepa, 2001; v Gallagher idr., 2009). Keyes (2002, 2005) je predlagal, da se omenjene komponente blagostanja integrirajo in skupaj predstavljajo merilo za odsotnost ali prisotnost mentalnega zdravja. V nadaljevanju sledi predstavitev komponent mentalnega zdravja: emocionalno, psihološko in socialno blagostanje.

1.3.2. Emocionalno blagostanje

Subjektivno ali emocionalno blagostanje, imenovano tudi hedonsko blagostanje, se nanaša na posameznikovo kognitivno in afektivno oceno lastnega življenja (Ryff, 1989). Keyes (2002) pravi, da se subjektivno blagostanje kaže kot prisotnost pozitivnega afekta (npr. oseba je dobro razpoložena), odsotnost negativnega afekta (npr. posameznik ni obupan) in kot zaznano zadovoljstvo z življenjem (Keyes, 2002, 2005). Emocionalno blagostanje se tako deli na:

- *pozitivni afekt* (doživljanje prijetnih čustev in razpoloženj),
- *negativni afekt* (doživljanje negativnih čustev in razpoloženj),
- *zadovoljstvo z življenjem* (zaznan občutek zadovoljstva z življenjem nasploh in s posameznimi področji).

Vprašanje je, kaj bolj vpliva na emocionalno blagostanje: intenzivnost ali pogostost (frekvenca) pozitivnih emocij in občutij? Raziskovalci ugotavljajo, da je subjektivni blagor

predvsem veliko bolj odvisen od pogostosti kakor od intenzivnosti. To so že leta 1985 ugotavljali Diener, Larsen, Levine in Emmons, poznejše raziskave pa so njihove ugotovitve še potrdile (npr. Schimmack in Diener, 1997; v Musek in Avsec, 2002).

1.3.3. Psihološko blagostanje

Mentalno zdravje je sestavljeno iz več kot le prisotnosti in odsotnosti emocionalnih stanj. Vključuje tudi prisotnost in odsotnost pozitivnega funkcioniranja v življenju. Avsec in Sočan (2009) navajata, da dimenzije psihološkega blagostanja v modelu, ki ga je predlagala Ryff (1989), temeljijo na že obstoječih teoretičnih konstruktih, kot so samoaktualizacija (Maslow, 1968), polno funkcionirajoča oseba (Rogers, 1961), individuacija (Jung, 1933/2007), osebnotna zrelost (Allport, 1961), psihosocialni razvoj (Erikson, 1959/1994), temeljne življenjske tendence, ki delujejo v smeri življenjske izpolnjenosti (Bühler in Massarik, 1968) ter upoštevajo opise osebnostnih sprememb v odraslosti in pozni odraslosti (Neugarten, 1968; v Ryff, 1989) in pozitivne kriterije psihičnega zdravja (Jahoda, 1958). Ryff (1989) je na podlagi omenjenih teoretičnih konstruktov oblikovala koncept psihološkega blagostanja, ki vključuje šest vidikov, pri katerih se pričakuje uspešnost posameznika z dobrim psihološkim blagostanjem. Pozitivno delovanje je tako sestavljeno iz šestih dimenzij psihološkega blagostanja (Ryff in Keyes, 1995; Keyes, 2002), ki so veljavne in zanesljive (Ryff, 1989). Struktura spodaj opisanih dimenzij psihološkega blagostanja (Ryff, 1989) je bila potrjena na velikem in reprezentativnem vzorcu odraslih iz ZDA (Keyes, 2002).

- *Sprejemanje sebe*: predstavlja osrednji element mentalnega zdravja in karakteristiko samo-aktualizacije, optimalnega delovanja in zrelosti. Pozitiven odnos do sebe je osrednja značilnost pozitivnega psihološkega funkcioniranja.
- *Medosebni odnosi*: sposobnost močnih čustev empatije do vseh ljudi, sposobnost ustvariti tople, intimne odnose z drugimi se smatra kot znak zrelosti.
- *Osebnotna rast*: optimalno psihološko funkcioniranje zahteva razvoj potenciala, rast in razvoj posameznika. Odprtost za izkušnje s poudarkom na kontinuirani rasti in na soočanju z izzivi in nalogami v različnih življenjskih obdobjih.
- *Smiselnost življenja*: prepričanje, ki daje posamezniku občutek, da je življenje smiselno in ima namen. Jasno razumevanje življenjskega smisla in občutka usmeritve.

- *Obvladovanje okolja*: sposobnost izbiranja ali ustvarjanja okolja, ki je skladno s psihičnimi potrebami posameznika. Sposobnost upravljanja in kontroliranja kompleksnih okolij.
- *Avtonomnost*: sposobnost avtonomnega delovanja, oseba ima notranji lokus evalvacije in ne išče odobravanja drugih, ampak se ocenjuje po lastnih standardih.

Posamezniki, ki dobro funkcionirajo, se imajo radi, imajo tople in zaupne odnose z drugimi, se razvijajo in osebno rastejo, imajo občutek usmeritve v življenju, imajo določeno mero samodeterminacije in so sposobni prilagoditi okolje, da ustreza njihovim potrebam (Keyes, 2002).

Psihološko blagostanje je konceptualizirano kot bolj zasebno; osredotoča se na izzive, s katerimi se odrasli soočajo v privatnem življenju. Socialno blagostanje je za razliko od psihološkega blagostanja bolj javno; osredotoča pa se na socialne naloge, s katerimi se odrasli srečujejo v socialnem življenju (Gallagher idr., 2009).

1.3.4. Socialno blagostanje

Izhajajoč iz klasične sociologije je Keyes (1998) zasnoval model socialnega blagostanja s petimi komponentami. Teh pet elementov skupaj omogoča vpogled v socialno delovanje posameznika; ali in v kolikšni meri so zmožni premagovati socialne izzive in delovati dobro v svojem socialnem svetu (Keyes, 1998). Keyesov model (1998) tako razširja eudaimonsko tradicijo psihološkega blagostanja posameznika na socialno blagostanje, ki poleg intrapersonalnih vidikov vključuje tudi interpersonalne vidike (Gallagher idr., 2009). Socialno blagostanje vključuje naslednjih 5 dimenzij (Keyes, 2005):

- *socialna integracija*: posameznik ima občutek pripadnosti družbi;
- *prispevanje družbi*: posameznik ima občutek, da je za družbo pomemben, čuti, da lahko pomembno prispeva k družbi in da je ta prispevek cenjen;
- *socialna koherentnost*: posameznik zaznava socialno okolje kot občutljivo in smiselno, odnose dojema kot predvidljive, logične;
- *socialna aktualizacija*: verjame, da imajo socialno okolje in institucije potencial za kontinuirano rast in razvoj;

- *sprejemanje drugih*: posameznik ima do drugih ljudi pozitiven odnos, zaveda se različnosti ljudi in jih sprejema.

Mentalno zdravje je Keyes (2002) operacionaliziral kot sindrom, ki vsebuje serijo simptomov emocionalnega blagostanja, psihološkega in socialnega blagostanja. Na podlagi prisotnosti ali odsotnosti določenih simptomov oziroma komponent blagostanja deli posameznike na: uspešne, »cvetoče« (angl. flourishing), povprečno mentalno zdrave (angl. moderate) in »hirajoče« posameznike (angl. languishing).

Posamezniki s *hirajočim mentalnim zdravjem* so tisti, ki so dosegli nizko stopnjo na eni od dveh mer emocionalnega blagostanja in nizko stopnjo (v spodnjem tercilu) na vsaj polovici eudaimonskih komponent, simptomov psihološkega in socialnega blagostanja. Osebe z dobrim mentalnim zdravjem dosegajo visoko stopnjo (v zgornjem tercilu) na eni od obeh mer emocionalnega blagostanja in na vsaj polovici simptomov pozitivnega delovanja v življenju (psihološko in socialno blagostanje). Vsi tisti, ki se ne uvrščajo v kategoriji »cvetočega« ali »hirajočega« mentalnega zdravja, spadajo v skupino z zmernim mentalnim zdravjem (Keyes, 2006). Keyes (2002) je ugotovil, da posamezniki s cvetočim in zmernim mentalnim zdravjem bolje psihosocialno delujejo in imajo manj zdravstvenih težav kot tisti s hirajočim mentalnim zdravjem. Tveganje za razvoj depresije je bilo dvakrat višje pri posameznikih s hirajočim mentalnim zdravjem kot pri tistih z zmernim mentalnim zdravjem in kar šestkrat višje kot pri posameznikih z cvetočim mentalnim zdravjem. Mentalno zdravje pa je povezano tudi s številnimi psihosocialnimi spremenljivkami: čustva, omejitve pri vsakodnevnih aktivnosti, absentizem na delovnem mestu.

Občutje psihičnega blagostanja in zdravja pa se nedvomno povezuje z mnogimi drugimi psihološkimi spremenljivkami, med drugim tudi z najpomembnejšimi osebnostnimi dejavniki (Musek in Avsec, 2006). Več o povezanosti mentalnega zdravja in osebnostnih dimenzij v naslednjem poglavju.

1.4. Dimenzije osebnosti in mentalno zdravje

Osebnostne dimenzije imajo pomemben vpliv na psihično zdravje posameznika (Diener, Oishi in Lucas, 2003). Sledi kratka predstavitev vsake izmed osebnostnih dimenzij, v nadaljevanju pa še njihova povezanost s psihičnim blagostanjem in zdravjem.

Tabela 5. *Facetna struktura in opis petih velikih faktorjev (Costa, McCrae in Dye, 1991; v Musek, 2010).*

Dimenzije (faktorji)	Komponente (facete)	Opis dimenzije
Ekstravertnost	Toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vznburjenja, pozitivne emocije (veselost, radoživost)	Družabno, toplo, aktivno in samozavestno obnašanje; optimizem; zanimanje za družabne dogodke, zabavo, družbo, prijateljevanje, nastopanje; navduševanje; vodenje; veselost; radoživost; pomanjkanje zanesljivosti NASPROTI nedružabnosti; hladnosti; zadržanosti; odmaknjenosti; pesimizmu; uživanju v samoti, treznosti; resnosti; kritičnosti; koncentraciji in zanesljivosti
Prijetnost	Zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost	Načelno zaupanje; dobrohotnost; sprejemanje, prilagojenost; blago, skromno, konformno obnašanje; nesebičnost; empatija; pripravljenost pomagati; naravno, odkrito, ljubeznivo obnašanje NASPROTI trdoti; krutosti; sumničavosti; grobosti; tekmovalnosti; nekooperativnosti; nagnjenosti k ekstremom, dominiranju, neprijaznosti in odrezavosti
Vestnost	Kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost,	Urejeno, samokontrolirano, samodisciplinirano, organizirano obnašanje; čut reda, odgovornosti, dolžnosti; skrbnost; vestnost; zanesljivost; zaupanje

	samodisciplina, preudarnost	vase; kompetentnost; delavnost; storilnost NASPROTI neurejenosti; nezanesljivosti; brezbrižnosti; nemarnosti; nevestnosti; neodločnosti; ležernosti; odlaganju dolžnosti; lenobnosti; popuščanju impulzov; nezaupanju vase
Nevroticizem	Tesnobnost, sovražnost, depresivnost, samokritičnost, impulzivnost, ranljivost	Čustvena labilnost; napetost; skrbi; bojazen; tesnoba; občutja depresivnosti, negotovosti; pomanjkanje energije; pritoževanje; občutki nezadovoljstva, obžalovanja, nesrečnosti; nemir; občutljivost; razdražljivost; pomanjkljiva kontrola NASPROTI čustveni stabilnosti; mirnosti; sproščenosti; zadovoljstvu; zadostni energiji; kontroli čustev; gotovosti.
Odprtost	Domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcije (avanturizem, ideje (intelektualnost), vrednote (svobodomiselnost, liberalnost).	Domišljija; domiselnost; nepraktičnost, zanimanje za informacije, novice, znanje, kulturo, intelektualna aktivnost; eksperimentiranje; sprejemanje razlik, sprememb; iskanje neodvisnosti; originalnosti NASPROTI nedomiselnosti; pomanjkanju domišljije; majhnemu zanimanju za informacije, novosti; vztrajanju pri rutini, tradiciji; konformizmu; praktičnosti

1.4.1. Ekstravertnost

Ekstravertnost je med najbolj raziskanimi osebnostnimi dimenzijami, saj je objavljenih na stotine raziskav o povezanosti ekstravertnosti z najrazličnejšimi kognitivnimi, emocionalnimi in socialnimi spremenljivkami (Avsec, 2007). Veliko raziskav poroča o pozitivni povezanosti ekstravertnosti z zadovoljstvom z življenjem in pozitivno emocionalnostjo, dvema indikatorjema subjektivnega blagostanja (Costa in McCrae, 1980; Diener, Oishi in Lucas, 2003; Hayes in Joseph, 2003; Lynn in Steel, 2006; Schimmack, Radhakrishnan, Oishi in Dzokoto, 2002; Steel, Piers in Ones, 2002; vse v Avsec, 2007). Raziskave kažejo, da so ekstraverti bolj srečni ne glede na spol, starost ali raso pripadnost. Možni vzroki za to so lahko sledeči: ignorirajo negativne dražljaje svojega okolja, se spominjajo preteklih dogodkov

na pozitiven način, dobivajo več socialne podpore, imajo višjo stopnjo socialnih spretnosti in medosebne kompetentnosti (McAdams, 2000; v Avsec, 2007).

1.4.2. Sprejemljivost

Med petimi osebnostnimi dimenzijami si sprejemljivost zasluži pomembno mesto, ker ima bistven pomen v socialni percepciji in kogniciji (Graziano in Eisenberg, 1997; v Avsec, 2007). V primerjavi z ostalimi dimenzijami velikih pet je sprejemljivost najpomembnejša lastnost v medosebnih odnosih. Nanaša se na sposobnost razumevanja z drugimi, zato bi moral biti njen vpliv najbolj viden na področju socialne prilagojenosti. Sprejemljivost je bistvenega pomena tudi za psihično blagostanje, saj je pomemben prediktor (vse v Avsec, 2007): psihičnega zdravja, pozitivnih emocij in dobrih medosebnih odnosov (DeNeve in Cooper, 1998; Schmutte in Ryff, 1997), težnje po minimiziranju medosebnih konfliktov (Graziano, Jensen-Campbell in Hair, 1996; Jensen-Campbell in Graziano, 2001), spodbujanja skupinskega sodelovanja (Graziano, Hair in Finch, 1997) in nadzorovanja negativnih emocij v prisotnosti drugih (Tobin, Graziano, Vanman in Tassinary, 2000).

1.4.3. Vestnost

Vestnost vključuje lastnosti, ki se nanašajo na socialno predpisani vedenjski in kognitivni nadzor nad seboj, npr. odgovornost, pozornost, previdnost, vztrajnost, redoljubnost (Avsec, 2007). Vestnost smatrajo kot najbolj veljaven osebnostni prediktor uspeha v šoli in na delovnem mestu. Pomembno negativno povezanost vestnosti z raznimi fizičnimi in psihičnimi problemi sta ugotavljala Goodwin in Friedman (2006; v Avsec, 2007). Vestnost in vse njene facete so negativno povezane z vedenjem, ki predstavlja tveganje za zdravje (kajenje, nezdrava prehrana, pomanjkljivo gibanje, pretirano uživanje alkohola, tvegano seksualno vedenje, nevarna vožnja, samomorilnost ...) in pozitivno povezane z vsemi indikatorji zdravega življenja (Bogg in Roberts, 2004; v Avsec, 2007). Povezanost vestnosti z daljšim življenjem ugotavlja več raziskav; lastnosti, kot so zanesljivost, vztrajnost in samodisciplina, pripomorejo k zdravemu načinu življenja in s tem posredno k zdravju in daljšemu življenju (Wiebe in Christensen, 1997; v Avsec, 2007).

1.4.4. Čustvena stabilnost

Čustvena stabilnost oziroma nevroticizem odraža medosebne razlike v doživljanju sveta kot ogrožajočega, problematičnega in stresnega (Caspi idr., 2005; Watson, Clark in Harkness, 1994; oboje v Avsec, 2007). Če je od ekstravertnosti odvisno, ali bomo v življenju bolj aktivni, živahni in zgovorni ali bolj zadržani in samozadostni, je od nevroticizma odvisno, kako bomo doživljali in premagovali stresne situacije (Musek, 2010).

Nevroticizem je močno povezan s psihopatologijo, bolj kot katera koli druga osebnostna lastnost (Clark in Watson, 1999; v Avsec, 2007), pravzaprav je povišan nevroticizem navzoč v praktično celotni klinični populaciji (Widiger in Costa, 1994; v Avsec, 2007). Visoko nevroticistični posamezniki so anksiozni, ranljivi, nagnjeni k doživljanju krivde, nizkemu samozaupanju, so slabe volje, jezni, hitro frustrirani. Nevroticizem je povezan z vrsto nezaželenih lastnosti. Nevroticistični posamezniki oziroma senzitizerji se približujejo in spoprijemajo z ogrožajočim dražljajem, medtem ko se tisti z nizkim nevroticizmom, imenovani tudi represorji, skušajo izogniti stresnih dražljajev ali pa jih zanikajo. Senzitizerji so se bolj pripravljeni soočiti z notranjimi psihičnimi dražljaji, analizirati lastne misli in emocije ter govoriti o njih z drugimi ljudmi, so tudi bolj introspektivni in ruminativni (Byrne, 1961; v Avsec, 2007). Čustveno labilni posamezniki poročajo, da se slabše spoprijemajo s stresom. Visoka stopnja nevroticizma je povezana s pasivnimi in neučinkovitimi načini spoprijemanja (McCrae in Costa, 1986; Watson in Hubbard, 1996; v Avsec, 2007).

1.4.5. Odprtost za izkušnje

Odprtost je najšibkejša dimenzija izmed velikih petih, saj se pri njej med raziskovalci pojavlja največ nestrinjanja: glede poimenovanja, izvora in pomena. John in Srivastava (1999; v Avsec, 2007) menita, da besedna zveza odprtost za izkušnje najbolje povzema vsebino petega faktorja, pri čemer intelekt predstavlja le en vidik širše dimenzije odprtosti za izkušnje. Po eni strani gre torej za osebe, ki se hitro učijo in imajo dober vpogled v stvari in dogodke, po drugi strani pa za osebe, ki imajo bujno domišljijo, so kreativne in občutljive za estetiko.

DeNeve in Cooper sta izvedla metaanalizo vseh raziskav, ki so preučevale povezanost med osebnostjo in blagostanjem (1998; v Gutierrez, Jimenez, Hernandez, Penacoba Puente, 2005).

Rezultati metaanalize so pokazali, da je nevroticizem najpomembnejši prediktor emocionalnosti in zadovoljstva z življenjem. Tudi ugotovitve drugih raziskav izpostavljajo ekstravertnost in nevroticizem kot najboljše napovedovalce subjektivnega blagostanja (Costa in McCrae, 1980; Costa, McCrae in Zonderman, 1987; Diener, 1996; Diener, 1998; Diener in Lucas, 1999a,b; Emmons in Diener, 1985a,b; Lucas in Diener, 2000; Schimack, Oishi, Diener in Suh, 2000; Watson in Clark, 1992; vse v Musek in Avsec, 2006). Sicer sta avtorja McCrae in Costa (1991; v Musek in Avsec, 2006) ugotovila, da se z življenjskim zadovoljstvom in kakovostjo povezujejo kar štiri od petih osebnostnih dimenzij. Izkazalo se je, da le odprtost ni povezana s posameznikovim občutjem zadovoljstva v življenju. Velja, da so najbolj zadovoljne z življenjem in srečne tiste osebe, ki imajo višje vrednosti pri ekstravertnosti in nižje pri nevroticizmu, nekoliko bolj pa se utegnejo nagibati k vestnosti in prijetnosti. Odprte osebe kažejo sicer več čustev, a tako pozitivnih kot negativnih (McCrae in Costa, 1991; v Musek in Avsec, 2006). Temeljne dimenzije osebnosti so torej močno povezane s psihičnim blagostanjem in zdravjem. Če kaj, potem to dokazuje njihov velik življenjski pomen (Musek, 2010).

1.5. NAMEN IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Coaching je mlada in hitro razvijajoča se dejavnost. Kljub naraščajoči popularnosti dejavnosti coachinga, so raziskave na tem področju še na začetku. Posledično je tudi literature, ki bi temeljila na empiričnih dokazih, relativno malo. Večina obstoječih raziskav preverja učinkovitost coachinga, zelo redke so raziskave, katerih raziskovalno vprašanje se nanaša na izvajalce coachinga, tj. coache. Zato sem se odločila, da bom kot ena izmed prvih raziskovala področje izvajalcev coachinga v Sloveniji. Raziskavo sem razdelila na dva sklopa. V prvem delu raziskave me zanima;

- Kakšna je strokovna usposobljenost slovenskih coachev?
- Kakšne so njihove temeljne osebnostne dimenzije?
- Kakšno je emocionalno, psihološko in socialno blagostanje slovenskih coachev?

V drugem delu raziskave se sprašujem, ali prihaja do pomembnih razlik med coachi in primerjalno skupino; udeleženci, ki so po starosti, spolu in izobrazbi izenačeni s coachi. V tem delu sta raziskovanje vodili dve ključni vprašanji;

- Ali obstajajo pomembne razlike v osebnostnih lastnostih med coachi in primerjalno skupino?
- Ali obstajajo pomembne razlike v merah mentalnega zdravja med coachi in primerjalno skupino?

Glavni namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšno je trenutno stanje strokovne usposobljenosti slovenskih coachev, kakšne so njihove osebnostne lastnosti in mentalno zdravje. Zanima me tudi, ali se bodo rezultati coachev pomembno razlikovali od rezultatov primerjalne skupine, ki so z njimi izenačeni po demografskih značilnostih (spol, starost, izobrazba in stan).

2.0 METODA

2.1. UDELEŽENCI

V raziskavo je bilo vključenih 59 slovenskih coachev, od tega 41 žensk (69,5 %) in 18 moških (30,5 %). Povprečna starost udeležencev je 44,83 let (SD znaša 9,51 let), v razponu od 27 do 75 let. 31 udeležencev je poročenih (52,5 %), 16 jih je v izvenzakonski skupnosti (27,1 %), 7 jih je ločenih (11,4 %), 3 so samski (5,1 %), eden od udeležencev je utrpel smrt partnerja (1,7 %), eden je kot odgovor označil »drugo«. Večina coachev, kar 27, jih ima univerzitetno izobrazbo (45,8 %), 16 (27,1 %) jih ima magistrsko izobrazbo, visokošolsko izobrazbo ima 7 udeležencev (11,9 %), 4 so dosegli doktorski naziv (6,8 %), 2 imata višješolsko izobrazbo (3,4 %), 2 sta odgovorila »drugo« (3,4%), eden od coachev ima zaključeno le gimnazijsko izobrazbo (1,7 %).

Na osnovi demografskih značilnosti prve skupine coachev je bila sestavljena primerjalna skupina 59 udeležencev, ki je bila po ključnih demografskih značilnostih (spol, starost, stopnja izobrazbe in stan) izenačena s skupino coachev. Za vsakega udeleženca iz prve skupine (coacha) je bil naknadno v drugo, primerjalno skupino izbran ustrezen par; tj. udeleženec, ki mu je bil po spolu, starosti, stanu in izobrazbi kar najbolj podoben. Osnovne opisne statistike za primerjalno skupino so sledeče: 41 žensk (69,5 %) in 18 moških (30,5 %). Povprečna starost vzorca je 44,90 let (SD = 9,36 let), razpon starosti je od 28 do 69 let. Stan udeležencev primerjalne skupine: 34 udeležencev je poročenih (57,6 %), 16 jih živi v izvenzakonski zvezi (27,1 %), 4 so samski (6,8 %), 3 so ločeni (5,1 %), eden je izgubil partnerja (1,7 %), en udeleženec je izbral odgovor »drugo«. 28 jih je doseglo univerzitetno izobrazbo (47,5 %), 10 magistrsko izobrazbo (16,9 %), 9 jih je doseglo visokošolski nivo izobrazbe (15,3 %), 5 udeležencev je naredilo višjo šolo (8,5 %), 3 imajo doktorski naziv (5,1 %), 2 imata končano gimnazijsko izobrazbo (3,4 %), 2 udeleženca sta odgovorila »drugo« (3,4 %).

2.2. PRIPOMOČKI

2.2.1. Vprašalnik pet velikih faktorjev (The Big Five Inventory – BFI)

Vprašalnik BFI (John, Donahue, Kentle, 1991) je namenjen merjenju petih dimenzij osebnosti. Vprašalnik ima 44 postavk, ki se združujejo v sledeče dimenzije: ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem, odprtost za izkušnje. Dimenzije so natančneje opisane v Tabeli 6. Posameznik za vsako postavko oceni, v kolikšni meri se z njo strinja ali ne strinja na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici (od 1 = sploh se ne strinjam do 5 = popolnoma se strinjam). Vprašalnik ima dobre merske karakteristike, med njimi visoko konvergentno veljavnost tako z drugimi samoocenjevalnimi instrumenti kot z ocenami drugih oseb in prav tako zelo zadovoljivo zanesljivost (John in Srivastava, 1999).

Tabela 6. *Opis podlestvica vprašalnika BFI.*

Podlestvica	Opis
Ekstravertnost	Energično in dinamično delovanje, zgovornost in navdušenje, sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge.
Sprejemljivost	Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi, zaupanje in odprtost do drugih.
Vestnost	Sposobnost samouravnavanja in samokontrole, zanesljivost in natančnost. Za vestno osebo so značilne tudi vztrajnost, trdnost in delavnost.
Nevroticizem	Sposobnost kontroliranja čustev, odsotnost negativnih čustvenih stanj in skrbi. Za čustveno stabilno osebo je značilna sposobnost ohranjanja mirne krvi in ravnovesja.
Odprtost za izkušnje	Ustvarjalnost, originalnost, radovednost, zanimanje za kulturo. Oseba je inteligentna in odprta za novosti.

2.2.2. Vprašalnik mentalnega zdravja (Mental Health Continuum – MHC)

Vprašalnik MHC (Keyes, 2002) meri različne vidike subjektivnega blagostanja. V raziskavi je bila uporabljena dolga oblika vprašalnika. Vključuje mere emocionalnega, psihološkega in socialnega blagostanja, katerih skupni rezultat predstavlja oceno mentalnega zdravja. Mero emocionalnega blagostanja sestavljata dve komponenti. Prva je komponenta pozitivnega afekta (posameznik na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici od 1 = nič časa do 5 = ves čas na šestih postavkah oceni, koliko časa se je v zadnjih 30 dneh počutil na opisan način). Druga komponenta meri splošno kvaliteto življenja na lestvici od 0 = najslabše do 10 = najboljše. Mero psihološkega blagostanja sestavlja šest komponent: avtonomnost, obvladovanje okolja, osebna rast, smisel življenja, sprejemanje sebe, medosebni odnosi. Socialno blagostanje je sestavljeno iz petih komponent: socialna koherentnost, socialna integracija, sprejemanje drugih, prispevanje družbi in socialna aktualizacija. Vsaka od komponent socialnega in psihičnega blagostanja vsebuje po tri postavke, ki od posameznika zahtevajo odgovor na 7-stopenjski ocenjevalni lestvici od 1 = močno se ne strinjam do 7 = močno se strinjam. Na podlagi rezultatov na vseh lestvicah vprašalnika posameznike razvrstimo v tri kategorije: cvetoče (angl. flourishing), zmerno (angl. moderate) in hirajoče (angl. languishing). Zanesljivost za mere psihološkega, emocionalnega in socialnega blagostanja vprašalnika MHC je po 4-tedenskem ponovnem testiranju znašala med $\alpha = 0,57$ in $\alpha = 0,64$ (Robitschek in Keyes, 2006, 2009; v Keyes, 2009).

2.3. POSTOPEK

Udeležencem raziskave je bila posredovana spletna povezava, ki je vodila na stran orodja Survey Expression, kjer je posameznik s pomočjo natančnih navodil lahko rešil vprašalnika. V uvodnem besedilu je bil pojasnjen namen raziskave, čas trajanja izpolnjevanja vprašalnikov ter kontaktni podatki odgovorne osebe. Udeleženci so bili obveščeni, da je sodelovanje prostovoljno in anonimno ter da bodo podatki uporabljeni zgolj v raziskovalne namene. Izpolnjevanje vprašalnikov je trajalo 10–15 minut. Udeleženci so najprej odgovorili na vprašanja o demografskih značilnostih, nato so nadaljevali z vprašalnikom, ki je namenjen merjenju osebnostnih dimenzij. Zaključili so z vprašalnikom mentalnega zdravja.

Kot že omenjeno, so bili udeleženci razdeljeni v dve skupini: skupino coachev in primerjalno skupino. Spletna povezava je bila najprej posredovana skupini coachev, v drugi fazi raziskave je bila spletna povezava posredovana še udeležencem iz primerjalne skupine. Povezava do vprašalnika je bila večini coachev poslana preko »mailing baze« podjetja GV Planet, ki je tudi organizator Coaching konference. Nekaterim coachem je bila povezava poslana direktno na njihov naslov. Drugi skupini udeležencev je bila spletna povezava posredovana preko elektronske pošte in različnih socialnih omrežij.

3.0 REZULTATI

3.1. Zanesljivost in normalnost porazdelitve uporabljenih instrumentov

V Tabeli 7 so za vse podlestvice prikazane mere zanesljivosti (Cronbachov alfa) in normalnost porazdelitve (uporabljen Kolmogorov-Smirnov test). Rezultati so prikazano ločeno za skupino coachev (1) in primerjalno skupino (2).

Tabela 7. Zanesljivost in normalnost porazdelitve uporabljenih instrumentov.

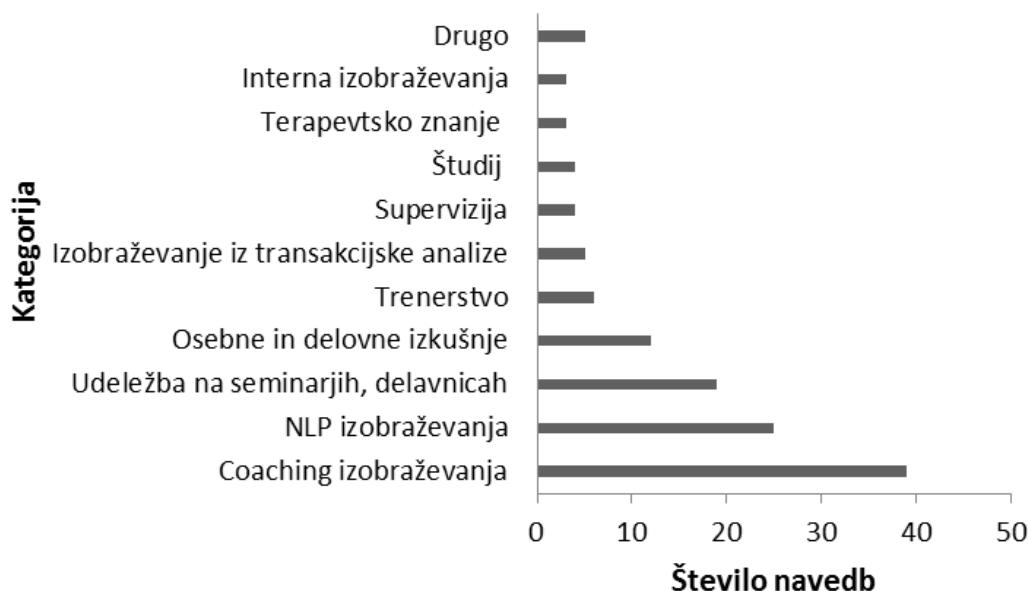
Vprašalnik	1	2	1	2
	Koefficient α		Normalnost porazdelitve	
Vprašalnik velikih pet – BFI				
Ekstravertnost	0,722	0,825	0,669	0,796
Nevroticizem	0,804	0,842	0,424	0,086
Sprejemljivost	0,792	0,788	0,506	0,115
Vestnost	0,577	0,593	0,456	0,519
Odprtost	0,568	0,777	0,749	0,186
Vprašalnik mentalnega zdravja - MHC				
Emocionalnost	0,808	0,750	0,499	0,144
Zadovoljstvo z življenjem	/	/	0,002*	0,000*
Psihološko blagostanje	0,558	0,712	0,338	0,266
Socialno blagostanje	0,812	0,880	0,798	0,367

* Zato podlestvico Zadovoljstvo z življenjem ni izračun koefficient α , ker gre le za eno vprašanje, pri katerem so udeleženci na lestvici 0-10 ocenili, koliko so zadovoljni s svojim življenjem. * pomeni, da je rezultat statistično pomemben na 0,05 ravni tveganja.

Zanesljivost uporabljenih instrumentov je različna, saj α sega od 0,558 do 0,880. Kot manj zanesljiva podlestvica se je izkazalo psihološko blagostanje ($\alpha = 0,558$), do nižjega rezultata je pri skupini coachev prišlo tudi pri dimenziji odprtosti in vestnosti. Pri vseh merah, z izjemo podlestvice Zadovoljstvo z življenjem, porazdelitev rezultatov ni bila statistično pomembno različna od normalne porazdelitve.

3.2. Strokovna usposobljenost coachev

Udeleženci prve skupine (coachi) so odgovarjali na vprašanje »Kaj vas je usposobilo za delo coacha?« Njihove odgovore sem združila v različne kategorije, ki so prikazane spodaj.

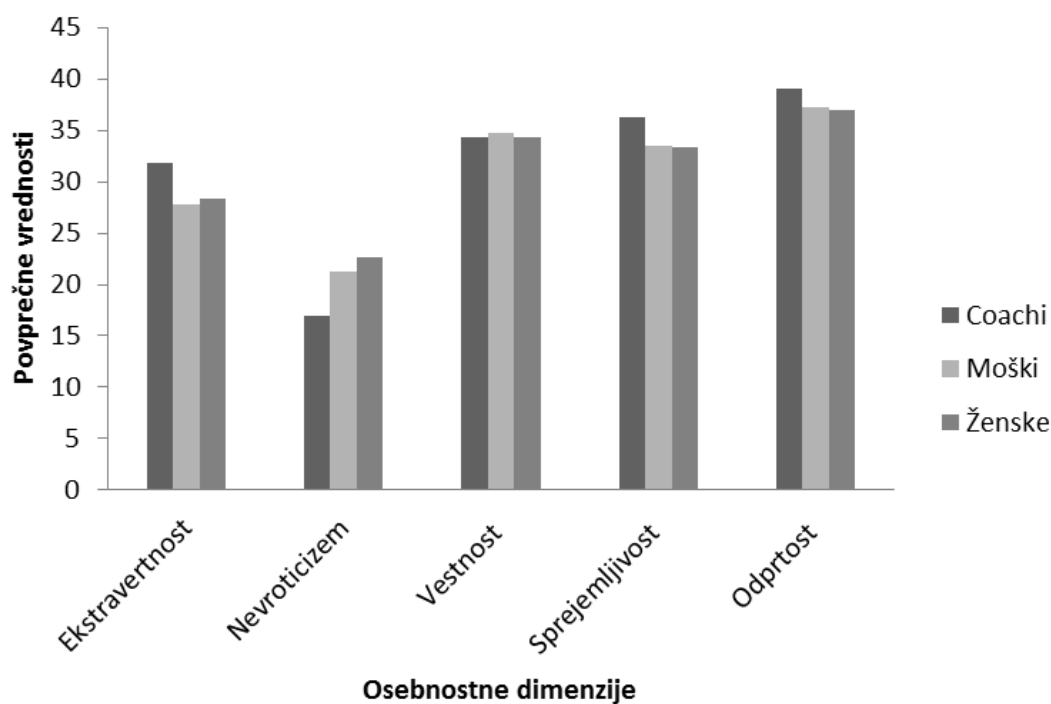


Slika 1. Kategorizirani odgovori coachev na vprašanje o njihovi usposobljenosti za delo coacha

Odgovori coachev so bili razvrščeni v 11 kategorij. V kategorijo Coaching izobraževanja so bili uvrščeni vsi odgovori, ki so navajali takšna ali drugačna izobraževanja s področja coachinga. Ta je bila izmed vseh tudi najbolj izražena. Pogosto so udeleženci navajali NLP izobraževanja, udeležbe na seminarjih, delavnicah ter osebne in delovne izkušnje. S slike je razvidno, da so med odgovori udeležencev nekoliko manj izražene kategorije: Trenerstvo, Izobraževanje iz transakcijske analize, Supervizija, Študij, Terapevtsko znanje in Interna izobraževanja.

3.3. Osebnostne dimenzije coachev

Zanimalo me je, kako so izražene posamezne osebnostne lastnosti pri slovenskih coachih. Rezultati so prikazani spodaj. Za primerjavo so ločeno po spolu prikazani tudi rezultati 324 oseb, ki so bili zbrani s pomočjo spletne raziskave (Avsec in Sočan, 2007), ki je testirala zanesljivost in veljavnost vprašalnika BFI, prevedenega v slovenski jezik. (Avsec in Sočan, 2007). Vzorec je sestavljalo 119 moških in 205 žensk, povprečno starih 36,5 let ($SD = 10,7$), 46 % udeležencev je iz mestnih občin, od tega polovica iz mestne občine Ljubljana. 75 % udeležencev je zaposlenih, ostali so študenti, dijaki, upokojenci in drugi. 50 % udeležencev ima dokončano srednjo šolo, 46 % pa vsaj višjo strokovno šolo. 44 % udeležencev je poročenih, 26 % samskih, ostali živijo skupaj s partnerjem ali pa so v resni zvezi.



Slika 2. Povprečne vrednosti osebnostnih dimenzijah za skupino coachev.

Na Sliki 2 je razvidno, da sta pri coachih najvišje izraženi dimenziji odprtosti in sprejemljivosti. Glede na dobljene rezultate sta nekoliko slabše izraženi dimenziji vestnosti in ekstravertnosti. Najnižji povprečni rezultat so coachi dosegli na dimenziji nevroticizma.

Ob primerjavi coachev in udeležencev spletne raziskave ugotavljam, da so coachi dosegli višje rezultate na dimenzijah ekstravertnosti, sprejemljivosti in odprtosti. Podoben rezultat so

dosegli na dimenziji vestnosti, do največje razlike med udeleženci ene in druge raziskave je prišlo na dimenziji nevroticizma.

3.4. Mentalno zdravje coachev

Tabela 8. *Aritmetična sredina in standardna deviacija lestvic mentalnega zdravja coachev.*

	M	SD
Emocionalno blagostanje		
Emocionalnost	3,64	0,55
Zadovoljstvo z življenjem	8,85	1,36
Psihološko blagostanje		
Sprejemanje sebe	18,81	2,31
Medosebni odnosi	14,20	1,51
Osebnostna rast	19,41	2,19
Smiselnost življenja	16,22	3,15
Obvladovanje okolja	17,61	3,02
Avtonomnost	16,76	3,05
Socialno blagostanje		
Socialna integracija	17,58	2,92
Socialna prispevanje	19,56	1,99
Socialna koherentnost	14,80	4,03
Socialna aktualizacija	16,00	4,00
Socialno odobravanje	15,02	3,15

Opomba: Na podlestvici *Zadovoljstvo z življenjem* so udeleženci od 0 do 10 ocenili, koliko so na splošno zadovoljni s svojim življenjem. Na ostalih podlestvicah so udeleženci odgovarjali na 7-stopenjski lestvici, razen pri *Emocionalnosti*, kjer je bila lestvica 5-stopenjska.

Na lestvici Psihološkega blagostanja sta med najvišje izraženimi podlestvici *Osebnostna rast* in *Sprejemanje sebe*, najnižje izražena je podlestvica *Medosebni odnosi*. Na meri Socialnega blagostanja izstopa *Socialna prispevanje*, med nižje izraženimi podlestvicami sta *Socialna koherentnost* in *Socialno odobravanje*.

3.5. Primerjava coachev in necoachev

3.5.1. Razlike v osebnostnih dimenzijah

Zanimalo me je, ali se osebnostne dimenzije coachev statistično pomembno razlikujejo od osebnostnih dimenzij primerjalne skupine, ki je z njimi izenačena po ključnih demografskih spremenljivkah (spol, starost, izobrazba in stan). V obeh skupinah je vključenih po 59 udeležencev (59 coachev in 59 necoachev). Rezultati so prikazani v Tabeli 9.

Tabela 9. *Primerjava izraženosti osebnostnih dimenzij coachev (1) in primerjalne skupine (2).*

	1	2	1	2			
	M		SD		df	t	p
Ekstravertnost	31,85	29,56	4,02	5,01	58	2,658	0,010*
Nevroticizem	16,90	20,02	4,86	5,35	58	-3,438	0,001**
Vestnost	34,29	34,78	3,52	3,82	58	-0,716	0,477
Sprejemljivost	36,27	34,39	4,36	5,34	58	2,213	0,031*
Odprtost	39,08	37,17	3,80	5,62	58	2,237	0,029*

Opomba. * pomeni, da je rezultat statistično pomemben na 0,05 ravni tveganja. ** pomeni, da je rezultat statistično pomemben na 0,01 ravni tveganja. Oznake v tabeli so: aritmetična sredina (M), standardna deviacija (SD), stopnje svobode (df), razlika med aritmetičnima sredinama (t), statistična pomembnost razlik (p).

Iz Tabele 9 lahko razberemo, da imajo coachi višje povprečne vrednosti na dimenzijah ekstravertnosti, sprejemljivosti in odprtosti, ki so statistično pomembno različne od primerjalne skupine. Na dimenziji vestnosti imajo nekoliko boljši rezultat necoachi, a razlika ni statistično pomembna. Do največje razlike med coachi in primerjalno skupino je prišlo na dimenziji nevroticizma, kjer je bila razlika statistično pomembna na 0,001 ravni tveganja.

Zaradi množice uporabljenih t-testov je bilo potrebno uporabiti Bonferronijev popravek, ki v tem primeru poostri kriterij statistične pomembnosti ($p < 0,0028$). Tako je statistično pomembna razlika med coachi in necoachi le na dimenziji nevroticizma.

3.5.2. Razlike v mentalnem zdravju

Ugotoviti sem želela, ali med coachi in necoachi prihaja do pomembnih razlik v mentalnem zdravju. Rezultati so prikazani v Tabeli 10.

Tabela 10. Primerjava mentalnega zdravja coachev (1) in necoachev (2).

	1		2		
	M	SD	M	SD	p
Emocionalno					
blagostanje					
1. komponenta	3,6441	,54620	3,4944	,5468	0,224
2. komponenta	8,85	1,362	8,3559	1,710	0,071
Psihološko blagostanje					
Sprejemanje sebe	18,81	2,315	17,39	3,519	0,008**
Medosebni odnosi	14,20	1,506	13,51	2,655	0,169
Osebnostna rast	19,41	2,190	18,17	2,835	0,010**
Smiselnost življenja	16,22	3,135	15,53	3,109	0,192
Obvladovanje okolja	17,61	3,017	16,71	3,363	0,074
Avtonomnost	16,76	3,053	16,49	2,818	0,537
Socialno blagostanje					
Socialna integracija	17,58	2,926	16,31	3,847	0,034*
Socialna prispevanje	19,56	1,994	17,68	3,319	0,000**
Socialna koherentnost	14,80	4,033	17,58	2,926	0,006**
Socialna aktualizacija	16,00	4,000	13,08	5,581	0,002**
Socialno odobravanje	15,02	3,154	13,31	4,166	0,016*

Opomba. $N1 = 59$ coachev, $N2 = 59$ necoachev. * pomeni, da je rezultat statistično pomemben na 0,05 ravni tveganja. ** pomeni, da je rezultat statistično pomemben na 0,01 ravni tveganja. Oznake v tabeli so: aritmetična sredina (M), standardna deviacija (SD), stopnje svobode (df), razlika med aritmetičnima sredinama (t), statistična pomembnost razlik (p).

Rezultati kažejo, da so statistično pomembne razlike na dimenzijah psihološkega blagostanja sprejemanje sebe in osebnostna rast ter vseh dimenzijah socialnega blagostanja. Ob upoštevanju strožjega kriterija statistične pomembnosti zaradi prej omenjenega

Bonferronijevega popravka, sta pomembno različna rezultata le na dveh dimenzijah: socialna kontribucija in socialna aktualizacija (odebeljeni rezultati). V obeh primerih je skupina coachev dosegla višje rezultate.

4.0 RAZPRAVA

V diplomskem delu sem preučevala dejavnost coachinga v Sloveniji. Želela sem dobiti vpogled v trenutno stanje strokovne usposobljenosti slovenskih coachev. Izvedeti sem želela, katere osebnostne lastnosti so pri njih najbolj in najmanj izražene ter kakšno je njihovo mentalno zdravje. Preverjala sem tudi, ali med coachi in necoachi (primerjalno skupino) obstajajo statistično pomembne razlike v osebnostnih dimenzijah in merah mentalnega zdravja. V prvem delu razprave bom odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, v drugem delu bom predstavila pomanjkljivosti raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Predno začnem z razpravo, bi rada ponovno opozorila na nekatera dejstva glede področja coachinga v Sloveniji. Pri nas je coaching še vedno v fazi uvedbe – dejavnost je še dokaj mlada, a postaja vedno bolj prepoznavna. Temu primerno je tudi stanje coachinga pri nas, saj je pogosto mogoče dobiti občutek, da je prostora za nekvaliteten coaching preveč, da je premalo nadzora in regulacije, da so vstopne ovire prenizke in lahko zato v dejavnost sorazmerno enostavno vstopi vsakdo; prav tako primanjkuje kontinuiranega izobraževanja coachev (Porenta, 2013).

4.1. Strokovna usposobljenost coachev

Prvo raziskovalno vprašanje pričujočega diplomskega dela se osredotoča na strokovno usposobljenost slovenskih coachev. Poglejmo si najprej, kakšna je njihova izobrazbena struktura. Skoraj pol udeležencev je doseglo univerzitetno izobrazbo, precej jih ima tudi zaključen magisterij, vmes so tudi coachi z doktorskim nazivom. Nekateri izmed njih imajo visoko ali višješolsko izobrazbo, le en udeleženec ima zaključno zgolj gimnazijo. Raznolikost v izobrazbeni strukturi coachev le potrjuje ugotovitve avstralske raziskave Granta in Zackona (2004), omenjene v uvodu, ki ugotavlja, da je nivo izobrazbe coachev precej raznolik. Kot zanimivost naj omenim, da je bilo v njunem vzorcu le 4,8, % psihologov. O raznolikosti izobrazbe coachev piše tudi S. Gros (2012), ki je v okviru svojega magistrskega dela opravila raziskavo, v kateri je med seboj primerjala slovenske in nemške coache. Ugotovila je, da je spekter poklicev in nazivov, ki so jih navedli anketirani coachi, zelo širok: od diplomirane industrijske oblikovalke do inženirja elektrotehnike, pedagoga, ekonomista, psihologa in še marsikaj drugega. Coaching tako ni vezan le na eno samo smer poklicne izobrazbe coacha,

pač pa zajema različne poklicne profile ljudi, ki opravljajo to dejavnost. Podobno ugotavljata tudi Kaše in Porenta (2011), ki navajata, da je strokovna izobrazba coachev v Sloveniji precej raznolika, saj imajo coachi raznovrstne izkušnje in certifikate različnih šol in usmeritev. V pričujoči raziskavi sem želela ugotoviti, kaj slovenski coachi menijo, da jih je usposobilo za delo coacha. Odgovori so bili precej raznoliki. Največ odgovorov je bilo v kategoriji Coaching izobraževanja, saj je večina udeležencev navedla, da so se udeležili izobraževanja za delo coacha pri katerem izmed slovenskih ponudnikov izobraževanj za coache. Nekaj je bilo tudi navedb izobraževanja v tujini. Veliko odgovorov je vključevalo izobraževanje s področja nevrolingvističnega programiranja (NLP praktik, NLP mojster). Sklepam lahko, da je znanje nevrolingvističnega programiranja pri slovenskih coachih zelo priljubljeno. Zato me tudi ne preseneča, da je pri nas v tem trenutku NLP coaching prevladujoča struja.

Ko govorimo o strokovni usposobljenosti coachev, se mi zdi smiselno izpostaviti besede Porente (2013, str. 44), ki pravi: »... Vedno pogostejše v panogo vstopajo ljudje, ki opravijo le nek krajši tečaj coachinga (celo krajši kot 2- ali 3-tedenski), pridobijo certifikat in pričnejo z delom kot coachi. To si seveda privoščijo in v tem jih nihče ne omejuje, saj zakonsko ni urejeno, kdo lahko opravlja tovrstne storitve in kdo jih ne sme.« Včasih se celo zgodi, da posameznik, ki deluje kot coach, sploh nima opravljenega nobenega izobraževanja s področja coachinga.

Coaching zahteva konstantno nadgrajevanje znanja, zato je zelo dobrodošlo, da se, sodeč po odgovorih, naši coachi udeležujejo različnih seminarjev in delavnic, kjer lahko dodatno obogatijo obstoječe znanje. Glede na to, da je vloga coacha pomagati stranki pri osebnostnemu razvoju in doseganju različnih ciljev, mora imeti coach obširno znanje o vedenju človeka, soočanju s spremembami, komunikaciji, postavljanju ciljev in še marsičem drugem. Pri tem mora poznati veliko različnih modelov in teorij, ki omogočajo, da vodi čim bolj kakovosten proces coachinga. Zato je udeleževanje na različnih seminarjih in delavnicah po mojem mnenju skorajda obvezno. Številni udeleženci so kot pomemben dejavnik svoje usposobljenosti za delo coacha navedli tudi lastne osebne in delovne izkušnje. Razumljivo, saj so sodeč po pilotski študiji o stanju coachinga v Sloveniji (Kaše in Porenta, 2011), omenjeni v uvodu, coachi zelo izkušeni ljudje, ki so opravljali pomembne funkcije v različnih velikih podjetjih. Nekateri udeleženci so kot pomemben del, ki je prispeval k njihovi strokovni usposobljenosti, navedli tudi trenerske izkušnje. Pred desetimi leti, ko je coaching šele začel pridobivati na prepoznavnosti, so po ugotovitvah Porente (2013) coachi lahko izvajali

coaching le tako, da so v organizacijah najprej izvedli neke druge izobraževalne aktivnosti (npr. delavnice, treninge). Šele nato so sploh lahko ponudili storitev coachinga.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da med slovenskimi coachi najdemo tudi posameznike s terapevtskim znanjem in izobrazbo iz transakcijske analize. Nekateri so se dodatno izobraževali tudi na področju supervizije. Drugi so v odgovor, kaj jih je usposobilo za delo coacha, navedli interna izobraževanja v podjetju. Brez dvoma lahko zaključim, da je področje strokovne usposobljenosti slovenskih coachev zelo heterogeno. Iz pridobljenih rezultatov je namreč razvidno, da so metode pridobivanja znanja za delo na področju coachinga v Sloveniji precej raznolike.

Slednje potrjujejo tudi ugotovitve S. Gros (2012). Avtorica navaja, da so tako nemški kot slovenski coachi ocenili, da so v največji meri ustrezna znanja za delo coacha pridobili na dodatnih izobraževanjih – tečajih in delavnicah. Izpostavljene so bile naslednje oblike pridobivanja ustreznega znanja: preko usmerjanja s strani izkušenega mentorja, z izmenjavo izkušenj in s praktičnimi izkušnjami v coachingu, z usposabljanji na delavnicah, tečajih ter z branjem in razumevanjem literature ter njeno implementacijo na praktičnih primerih. Zelo zanimiva se mi zdi primerjava slovenskih in nemških coachev, ki so odgovarjali, v kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljajo svoja znanja in veščine. Grosova (2012) ugotavlja, da je znatno večji odstotek slovenskih coachev, ki menijo, da sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih oni dejansko lahko ponudijo. Na podlagi tega avtorica predpostavlja dvoje: prvič, da slovenski anketirani coachi v fazi izobraževanja niso dobili dovolj kvalitetnih znanj in veščin, ki bi jih uporabljali pri svojem praktičnem delu, in drugič, da so slovenski anketirani coachi bolj kritični do sebe in svojih sedanjih znanj in izkušenj, ki jih uporabljajo pri delu.

Menim, da raznolikosti coachev (izbor coachev pri nas sega od posameznikov z akumuliranimi izkušnjami do posameznikov, ki so opravili le nekajtedenski tečaj) botruje predvsem dejstvo, da je Slovenija trenutno v fazi uvedbe coachinga. V tej fazi vsekakor manjka večji nadzor dejavnosti in boljše povezovanje znotraj stroke. Sodeč po intervjujih, ki jih je Porenta (2013) opravil z 19 slovenskimi coachi, si boljšega povezovanja znotraj stroke želijo tudi sami coachi. Intervjuvanci menijo, da se na področju coachinga v Sloveniji vse odvija zelo individualizirano, da vsak coach opravlja svoje delo in je vse premalo izmenjevanja informacij in dobrih praks. Konference o coachingu, ki so potekale v

preteklosti, vsi toplo pozdravljajo, hkrati pa si želijo, da bi bilo takšnih dogodkov več (Porenta, 2013).

Skrb, ki pesti udeležence raziskave ICF Global Coaching Study (ICF, 2012), je lastna tudi slovenskim coachem. Po mnenju strokovne javnosti coachev namreč največjo oviro za razvoj coachinga predstavljajo posamezniki brez ustrezne strokovne izobrazbe, ki so se razglasili za coache. V Sloveniji pogojev za vstop na področje coachinga sploh ni, tako da se dejansko za coacha lahko razglasi kdor koli. Ravno posamezniki, ki niso ustrezno strokovno usposobljeni za delo coacha, povzročajo še večjo zmedo na tem področju. Verjamem, da je za kvaliteten razvoj dejavnosti coachinga potrebno javnost ozaveščati o tem, kaj coaching v resnici je in kaj lahko od njega pričakujejo. Menim, da bo na področju coachinga vsekakor potreben tudi večji nadzor nad tem, kdo je coach in kako se sam proces coachinga izvaja.

4.2. Osebnostne lastnosti coachev in primerjava z necoachi

S Slike 2 je razviden odgovor na drugo raziskovalno vprašanje glede temeljnih osebnostnih dimenzij slovenskih coachev. Izkazalo se je, da je v povprečju najbolj izražena dimenzija odprtosti. Slednja je izmed vseh osebnostnih dimenzij najbolj povezana z željo po informacijah in znanju. Coachi so torej radovedni, imajo željo po novostih. Odprti so do sprememb in novih izkušenj. Odlikujejo jih raziskovalni interesi in umske sposobnosti. So ustvarjalni, originalni, poleg tega so občutljivi za umetnost in estetiko. Sodeč po rezultatih imajo coachi v povprečju bolj izraženo dimenzijo odprtosti kot udeleženci spletne raziskave (Avsec in Sočan, 2007). Druga najbolj izražena dimenzija je dimenzija sprejemljivosti, takoj za njo pa dimenzija vestnosti. Sprejemljivost se povezuje z vedenjem v medosebnih odnosih in doživljanjem drugih in se kaže kot načelno zaupanje v ljudi in njihovo sprejemanje. V primerjavi z obema spoloma iz spletne raziskave so se coachi izkazali kot bolj sprejemljivi, empatični in pripravljeni pomagati sočloveku. Glede na rezultate se od drugih udeležencev skorajda ne razlikujejo v urejenosti, samokontroli, delavnosti in organiziranosti. Podobno izražen imajo občutek za red in odgovornost. Nekoliko nižje kot ostale dimenzije osebnosti je pri coachih izražena ekstravertnost. Kljub temu je povprečni rezultat ekstravertnosti coachev višji kot povprečji 119 moških ali 205 žensk iz druge raziskave. Kar pomeni, da so coachi v primerjavi z obema spoloma bolj družabni, radoživi in veseli. Najnižje od vseh ostalih dimenzij je izražena dimenzija nevroticizma, tudi v primerjavi z drugimi udeleženci. Na

podlagi rezultatov, prikazanih na Sliki 2, lahko sklepam, da so coachi v povprečju manj čustveno labilni, napeti in nezadovoljni kot ostali udeleženci. Občutja depresivnosti, negotovosti in pomanjkanje energije so pri njih redkejša. Za njih je bolj značilna kontrola čustev in mirnost, sproščenost. Nevroticizem je sicer temeljna dimenzija osebnosti, ki je najtesneje povezana s psihičnim blagostanjem, zadovoljstvom s seboj in z življenjem in s psihičnim zdravjem (Musek, 2010).

Tabela 3 nudi vpogled v zanimive rezultate, ki omogočajo primerjavo skupine coachev s skupino necoachev, tj. primerjalno skupino, ki je z njimi izenačena po osnovnih demografskih spremenljivkah (spol, starost, stan, izobrazba). Prihaja do podobnih razlik kot ob primerjavi coachev z udeleženci spletne raziskave. Rezultati kažejo, da so coachi na treh od petih dimenzij dosegli višje povprečne vrednosti od primerjalne skupine. Kar pomeni, da so dimenzije ekstravertnosti, sprejemljivosti in odprtosti pri slovenskih coachih bolj izražene kot pri primerjalni skupini. A se ob uporabi Bonferronijevega popravka razlike med obema skupinama niso izkazale kot statistično pomembne. Vestnost je bila pri obeh skupinah približno podobno izražena, tako da se očitno coachi od necoachev v vestnosti ne razlikujejo veliko. Očitno med coachi in primerjalno skupino na večini osebnostnih dimenzij dejansko ni pomembnih razlik. Morda pa je to posledica izbire primerjalne skupine, ki je bila izbrana na podlagi demografskih značilnosti prve skupine. Z njimi so izenačeni po spolu, starosti, stanu in stopnji izobrazbe.

Do večje razlike je prišlo le na dimenziji nevroticizma, ki se je tudi ob uporabi popravka izkazala kot statistično pomembna. Coachi so namreč dosegli bistveno nižji povprečni rezultat kot skupina necoachev. Na podlagi teh rezultatov sklepam, da so coachi pomembno bolj čustveno stabilni in bolje kontrolirajo svoja čustva kot necoachi. So bolj mirni in uravnovešeni, bolj sproščeni in potrpežljivi.

Sprašujem se, zakaj je skupina coachev dosegla nižji rezultat na dimenziji nevroticizma kot primerjalna skupina. Rezultat je morda povezan z ugotovitvami Norlanderja idr. (2002), ki so ugotovili, da se je pri udeležencih, ki so bili vključeni v coaching proces, zvišala mera čustvene stabilnosti. Coaching ima dokazano blagodejen vpliv na prejemnika coachinga; povečano samosprejemanje in blagostanje, postavljanje in doseganje ciljev, boljša kvaliteta življenja, višja odprtost za izkušnje in manjši nevroticizem. Torej je možna predpostavka, da coaching pozitivno vpliva tudi na izvajalce coachinga, tj. coache in njihovo čustveno stabilnost. Navsezadnje so coachi z dejavnostjo coachinga aktivno v stiku in to lahko vpliva

na njihovo izboljšano čustveno stabilnost. Poleg tega se coachi zavedajo, da morajo obvladovati svojo »notranjo igro«, da bi lahko spodbujali stranko k odličnosti in razvoju svojih potencialov. V ta namen morajo veliko narediti tudi sami pri sebi; tako, da vlagajo več pozornosti in energije v lasten razvoj in ohranjanje čustvene stabilnosti, obvladovanje impulzivnosti in napetosti. Pri tem pa si pomagajo z aplikacijo raznih coaching principov. Ena izmed možnih razlag je, da se za delo coacha v osnovi odločijo tisti, ki so že v osnovi bolj čustveno stabilni. Morda je ravno dejstvo, da so manj nevroticistični od ostalih, pomemben dejavnik pri tem, da so se odločili za delo coacha, poklic, katerega namen je pomagati razvijati znanja in veščine, s katerimi se lahko posamezniki bolj učinkovito in optimalno soočajo z vsakodnevnimi življenjskimi situacijami. Čustvena stabilnost coacha je namreč nujno potrebna, da bi lahko proces coachinga kvalitetno potekal. Tretja predpostavka je, da so coachi na vprašalniku BFI podajali socialno zaželene odgovore oziroma odgovore, ki se skladajo z njihovo interpretacijo, koliko izražene osebnostne dimenzije naj bi imel profesionalen coach. In nevroticizem se zaradi vseh omenjenih povezav z negativnimi izidi šteje za izjemno nezaželeno lastnost (Avsec, 2007). Visok nevroticizem je vsekakor nezaželena osebnostna dimenzija za profesionalnega coacha. Poleg tega, da je tesno povezan s psihopatologijo (anksiozne motnje, motnje čustvovanja, odvisnosti, psihosomatske motnje, hranjenja idr.), posamezniki z visoko stopnjo nevroticizma poročajo tudi o stalnem nezadovoljstvu s seboj in okoljem (Avsec, 2007). Zato je možno, da so udeleženci prve skupine odgovaljali na socialno zaželen način ter zanikali povezavo z vedenji, ki jih družba ne odobrava.

4.3. Mentalno zdravje coachev in primerjava z necoachi

Dobro psihično zdravje imamo pogosto za znak dobre prilagojenosti, čeprav so lahko mnenja o tem, kaj je prilagojeno in kaj normalno, precej različna. A skoraj vsi se strinjajo, da je psihično blagostanje najpomembnejša sestavina psihičnega zdravja, za mnoge sinonim za psihično zdravje (Musek, 2010). V nadaljevanju si pogledjmo odgovor, kaj rezultati raziskave pravijo o mentalnem zdravju slovenskih coachev.

Začela bom s hedonskim blagostanjem, ki se nanaša na kognitivno in afektivno oceno posameznikovega življenja. Coachi so se v povprečju ($M = 3,64$) nekaj do večino časa počutili vesele, dobre volje, izredno srečne, umirjene, zadovoljne in polne življenja.

Dimenzija emocionalnosti, ki se kaže kot doživljanje prijetnih čustev in razpoloženj, je pri coachih relativno močno izražena, saj so udeleženci večinoma poročali o pozitivnih čustvih in razpoloženjih. Na vprašanje, kako bi na splošno ocenili svoje življenje od 0 (najslabše možno življenje) do 10 (najboljše možno življenje), so slovenski coachi v povprečju ($M = 8,85$) odgovorili z relativno visoko oceno. Očitno so nasploh zadovoljni s svojim življenjem, prav tako pa zaznavajo občutek zadovoljstva tudi na posameznih področjih življenja.

Med dimenzijami psihološkega blagostanja je najbolj izražena osebna rast. Soočanje z različnimi izzivi in nalogami v življenju jim omogoča optimalno psihološko funkcioniranje. Sklepam lahko, da coachi v povprečju veliko vlagajo v svojo rast in razvoj potenciala. Kar se tudi smiselno povezuje s samo naravo njihovega poklica, saj nenehno usmerjajo druge k razvoju lastnih potencialov in doseganju zastavljenih ciljev. Druga najbolj izražena dimenzija je sprejemanje sebe – predstavlja osrednji moment mentalnega zdravja. Coachi imajo torej do sebe pozitiven odnos, kar je eden izmed pogojev, da lahko posameznik pozitivno psihološko funkcionira. Med višje izraženimi je tudi obvladovanje okolja. Coachi torej ocenjujejo, da je njihova sposobnost izbiranja ali ustvarjanja okolja, ki je skladno z lastnimi psihičnimi potrebami, precej razvita. Sodeč po rezultatih sta nekoliko slabše razviti dimenziji avtonomnosti in smiselnosti življenja. V primerjavi z izraženostjo drugih dimenzij coachi nižje ocenjujejo svojo sposobnost avtonomnega delovanja in prepričanje, ki jim daje občutek, da je njihovo življenje smiselno in ima nek namen. Najnižji povprečni rezultat so coachi dosegli na dimenziji medosebnih odnosov. Coachi so v povprečju ocenili, da je sposobnost močnih čustev empatije do ljudi, sposobnost ustvarjanja toplih, intimnih odnosov z drugimi pri njih še najslabše izražena.

Poglejmo si še, kako se coachi po svojem mnenju soočajo z interpersonalnimi vidiki eudaimnonskega blagostanja. Daleč najbolj izražena dimenzija je socialna kontribucija. Coachi imajo občutek, da so za družbo zelo pomembni, čutijo, da lahko družbi pomembno prispevajo in da je ta prispevek cenjen. Menim, da je to v prvi vrsti povezano s cilji in naravo njihovega dela. Po izraženosti je na drugem mestu socialna interakcija, kar pomeni, da imajo coachi v povprečju precej visok občutek pripadnosti družbi. Sledi ji socialna aktualizacija, kar pomeni, da coachi verjamejo, da ima socialno okolje, ljudje potencial za kontinuirano rast in razvoj. Med najslabše izraženimi dimenzijami socialnega blagostanja sta socialna koherentnost in socialno odobravanje. Coachi imajo torej v manjši meri (v primerjavi z ostalimi dimenzijami) do drugih ljudi pozitiven odnos in sprejemajo njihovo različnost, obenem je tudi njihovo zaznavanje socialnega okolja kot občutljivega in smiselnega, odnosov

kot predvidljivih in logičnih slabše izraženo. Iz rezultatov socialnega blagostanja lahko sklepam o socialnem delovanju slovenskih coachev, ki očitno zmorejo dobro delovati v svojem socialnem svetu in premagovati različne socialne ovire.

V nadaljevanju sledi interpretacija primerjave coachev in primerjalne skupine na dimenzijah mentalnega zdravja. Ob primerjavi rezultatov coachev in necoachev je opaziti, da so na vseh merah mentalnega zdravja povprečne vrednosti coachev višje od povprečnih vrednosti necoachev. Izjema je le ena izmed mer socialnega blagostanja – Socialna koherentnost. Ob upoštevanju Bonferronijevega popravka se razlika ni izkazala kot statistično pomembna. Sprva se je kar sedem razlik izkazalo kot statistično pomembne (na ravni tveganja 0,01 ali 0,05), po uporabi popravka sta kot pomembni obveljali le dve izmed dimenzij socialnega blagostanja, to sta Socialna prispevanost in Socialna aktualizacija.

Do pomembne razlike v prid skupini coachev je torej prišlo na dimenziji socialne aktualizacije. Coachi se torej bolj zanimajo za druge in verjamejo, da imajo vsi ljudje potencial za rast in razvoj. Bolj kot primerjalna skupina so tudi prepričani, da je družba kot celota pozitivna. Ta opis se sklada z marsikatero opredelitvijo poklica coach. Naj spomnim na besede K. Sanchez (2012, str. 16): »Coachi so izurjeni, da poslušajo, opazujejo in prilagajajo svoj pristop potrebam klienta. Rešitve in strategije se trudijo izvleči iz klienta, kajti verjamejo, da je klient naravi ustvarjalen in iznajdljiv, poln virov.« Zato ni presenetljivo, da se coachi od primerjalne skupine razlikujejo ravno na tej dimenziji. Zelo verjetno se mi zdi, da je do te razlike prišlo, ker se prva skupina profesionalno ukvarja s coachingom, primerjalna skupina pa ne (sicer so po ostalih demografskih značilnostih izenačeni). Navsezadnje je coaching proces, ki omogoča prejemnikom coachinga uresničitev lastnih potencialov na njemu lasten način. Ravno prepričanje v to, da ima vsak posameznik znotraj sebe še ogromno neizkoriščenih potencialov, ki se lahko ob pravem usmerjanju izrazijo, je ena izmed ključnih distinkcij coachinga od ostalih dejavnosti. Menim, da je posameznik brez tega, da iskreno verjame v to zmožnost človeka, težko coach. Predpostavko potrjujejo ugotovitve Porente (2013), ki je v svoji raziskavi coache povprašal po razlogih za vstop v dejavnost coachinga. Njihove odgovor je razdelil v dve kategoriji. Prva kategorija predstavlja ljudi, ki so sami iskali nove poti kariernega razvoja in se pri tem srečali s coachingom. Skratka, gre za posameznike, ki so iskali nove izzive, ki so si želeli osebnega razvoja in rasti. V drugo kategorijo je Porenta (2013) uvrstil odgovore tistih coachev, ki so v dejavnost coachinga prišli posredno preko drugih (z njim tesno) povezanih dejavnosti. V tem primeru gre večinoma za coache, ki prihajajo s področja izobraževanja in razvoja ljudi. Torej, se že v osnovi zanimajo

za druge ljudi, verjamejo tako v tujo kot lastno sposobnost razvoja in uresničevanja potencialov.

Druga dimenzija, na kateri je med skupinama prišlo do pomembnih razlik, je Socialna kontribucija. Po rezultatih sodeč imajo coachi v primerjavi z necoachi bolj izražen občutek, da prispevajo družbi in da v njej aktivno sodelujejo. Predpostavljam, da imajo coachi ta občutek povečan zaradi same narave svojega dela. Coachi namreč pri svojem delu pomagajo posameznikom dosegati želene cilje, dosegati boljše rezultate in uresničevati potenciale. Sam proces coachinga se običajno zaključi z vrednotenjem opravljenega dela, kjer se stranka in coach pogovorita o uspešnosti coachinga, v kolikšni meri sta dosegla zastavljene cilje, pripravita poročilo o poteku in učinkovitosti coachinga. Ovrednotenje procesa je ponavadi pozitivno, vsaj če upoštevamo izsledke raziskav učinkovitosti coachinga, ki kažejo, da je vključenost v program povezana s številnimi pozitivnimi učinki na prejemnika coachinga, npr. boljše mentalno zdravje, večje zadovoljstvo z življenjem, boljše doseganje ciljev (Grant, 2003).

Tudi sodeč po ugotovitvah Porente (2013) imajo vsi anketirani coachi neke vrste občutek o tem, kako poteka posamezen proces (npr. kako hitro stranka napreduje, kolikokrat pride do »aha momenta«, kako uspešni so bili coachi pri spreminjanju starih in nezaželenih vedenjskih vzorcev ter pri ohranjanju novega stanja, itd.). Pri tem pa se zavedajo, da ima delo na enem področju posameznikovega življenja skoraj vedno vpliv na ostala področja. Menijo celo, da ima proces coachinga številne pozitivna stranske učinke na prejemnika coachinga. Povratna informacija s strani prejemnika coachinga je tudi večinoma pozitivna, kar najbrž še dodatno okrepi coachev občutek, da pomembno prispeva k družbi in da je njegov prispevek cenjen.

Kakšen je potem odgovor na raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo pomembne razlike v merah mentalnega zdravja med coachi in primerjalno skupino? Na podlagi rezultatov lahko trdim, da razlike na določenih dimenzijah mentalnega zdravja vsekakor obstajajo. Pri tem so izstopale predvsem dimenzije socialnega blagostanja. Pri socialnem blagostanju gre za posameznikovo zaznavanje kakovosti njegovega odnosa z drugimi osebami, s soseditvom in s skupnostjo (Keyes, 1998). Predpostavljam, da je do večjih razlik med coachi in necoachi prišlo predvsem zaradi pomembnosti dejavnika odnosov pri coaching procesu. Navezava dobrih odnosov je vitalnega pomena za kvaliteto coachinga, celo pomembnejša od uporabljenih teorij in modelov. Ravno zato, ker je tako velik poudarek na kakovosti odnosov, coachi več pozornosti usmerjajo na ustrezne odnose, saj se zavedajo njihovega pomena. Ker naj bi bili po naravi

topli in empatični, opremljeni z znanjem, kako tvoriti zaupen, raport odnos, so najbrž bolj vešči vzpostavljanja kvalitetnih odnosov. Na dimenzijah emocionalnega in psihološkega blagostanja so coachi sicer dobili višje povprečne ocene, a niso bile pomembno različne od primerjalne skupine. Očitno med coachi in primerjalno skupino ni pomembnih razlik v mentalnem zdravju. Morda pa je statistični nepomembnosti razlik botrovalo dejstvo, da je skupina necoachev s skupino coachev preveč izenačena. Možno je, da bi prišlo do več razlik, če bi skupino coachev primerjali z bolj raznoliko skupino, ki ni z njimi izenačena po osnovnih demografskih značilnosti. Več o tem v poglavju Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

4.4. Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskavanje

Pri interpretaciji dobljenih rezultatov je pomembno omeniti nekatere omejitve raziskave. Ena izmed njih je povezana z uporabljenimi pripomočki. Tako osebni vprašalnik kot Vprašalnik mentalnega zdravja sta samoocenjevalna vprašalnika. Obstaja možnost, da so udeleženci na vprašanja odgovarjali socialno zaželeno. Možno je tudi, da so udeleženci trditve oziroma vprašanja različno razumeli in odgovori niso povsem točni, kar lahko izkrivi rezultate. Druga omejitev se nanaša na vzorec primerjalne skupine, ki ni reprezentativne narave. Vzorec je namreč izenačen s skupino coachev po demografskih značilnostih. Tako, da opozarjam na dejstvo, da so rezultati mentalnega zdravja coachev interpretirani le na podlagi rezultatov primerjalne skupine in ne na podlagi splošne populacije.

Možnosti za raziskovanje na področju coachinga je veliko, saj je le-to v slovenskem prostoru in tudi v tujini relativno slabo raziskano. Od tega se največji delež raziskav ukvarja s področjem učinkovitosti coachinga, dokaj malo pozornosti se posveča coachem. Želela bi si več raziskav, katerih osrednja raziskovalna vprašanja se navezujejo na ponudnike coachinga. Zlasti v Sloveniji, ki je še v fazi uvedbe coachinga, se mi zdi potrebno, da se s tem področjem ukvarjamo.

Za nadaljnje raziskovanje bi sicer predlagala, da se zbere še več podatkov, da dobimo boljšo sliko o slovenskih coachih. Smiselno bi se mi zdelo raziskati še samospoštovanje in samopodobo coachev, ki se z blagostanjem in kvaliteto življenja močno povezujeta. Poleg tega bi predlagala še študijo, ki bi ugotavljala, ali obstaja povezanost med mentalnim

zdravjem coachev in mentalnim zdravjem njihovih klientov. Med predlogi za nadaljnje raziskovanje bi navedla tudi študijo, ki bi ugotavljala, kako coaching razume splošna javnost.

4.6. Vrednost diplomskega dela

Uporabna vrednost diplomskega dela je večplastna. Predstavlja kvalitetno čtivo za vsakogar, ki si želi izvedeti več o dejavnosti coachinga, saj podlago za teoretični del predstavljata strokovna domača in tuja literatura, iz katere so povzete ključne značilnosti in ugotovitve s tega področja. Empirični del predstavlja podlago za nadaljnje raziskovanje na področju coachinga v Sloveniji in k temu tudi spodbuja. Sama naloga tudi opozarja na pomembnost osebnostnega razvoja in kvalitete življenja in ozavešča javnost o coachingu kot dejavnosti, ki lahko pomaga pri odkrivanju lastnih potencialov, doseganju ciljev in premagovanju lastnih ovir. Z delom ne nazadnje tudi opozarjam na zmedo, ki v tem trenutku obstaja na področju coachinga v Sloveniji, in pozivam k ustanovitvi neke formalne organizacije, ki bi skrbela za izpolnjevanje ustreznih standardov kakovosti ter dvignila strokovnost in kredibilnost coachinga.

5.0 SKLEP

Coaching se razvija kot praktična, stroškovno učinkovita, na dokazih temelječa organizacijske metoda, ki pomaga ljudem izboljšati njihovo delovanje na področjih vodenja, komunikacije ter medosebnih in kognitivnih spretnosti (Webb, 2006). Zanimanje za dejavnost coachinga se je v zadnjih desetih letih drastično povečalo. Zaradi vedno bolj kompleksnih izzivov, tako v poklicnem kot zasebnem življenju, se vedno več delovnih organizacij in posameznikov zateka po pomoč h coachingu. Skladno s tem narašča tudi število coachev. Zaradi nizkih vstopnih pogojev naj bi bila njihova strokovnost vprašljiva, zato sem se odločila, da bom podrobneje raziskala strokovno usposobljenost slovenskih coachev. Zanimalo me je tudi, kako izražene so njihove temeljne dimenzije in mere mentalnega zdravja. V raziskavi sem rezultate coachev interpretirala na podlagi primerjalne skupine, ki je s skupino coachev izenačena po ključnih demografskih značilnostih.

Na podlagi rezultatov zaključujem, da je področje strokovne usposobljenosti slovenskih coachev zelo heterogeno. Metode pridobivanja znanja za delo na področju coachinga so precej raznolike – odgovori na vprašanja »Kaj vas je po Vašem mnenju usposobilo za delo coacha?« so bili namreč razvrščeni v 11 različnih kategorij. Med najbolj pogostimi odgovori so bila razna coaching in NLP izobraževanja ter udeležbe na delavnicah in seminarjih. Nekaj udeležencev navaja, da so jih za delo coacha usposobila terapevtska znanja ali znanja transakcijske analize in supervizije. Med odgovori so se znašle tudi navedbe internih izobraževanj, trenerske izkušnje ter delovne in osebne izkušnje. V Sloveniji pogojev za vstop v dejavnost coachinga sploh ni. Zato se za coacha lahko razglasi kdor koli; od tistih, ki so opravili nekajtedenski tečaj, do tistih, ki imajo številne izkušnje in potrebno znanje. Vsekakor je potreben večji nadzor nad tem, kdo je coach in kako se proces coachinga izvaja.

Rezultati kažejo, da je pri coachih najbolj izražena dimenzija odprtosti, sledita ji sprejemljivost in vestnost. Nekoliko manj je izražena ekstravertnost, najnižji rezultat so dosegli na dimenziji nevroticizma. Rezultati coachev sem primerjala z rezultati 119 moških in 205 žensk, ki so bili vključeni spletno raziskavo (Avsec in Sočan, 2007). Ugotovila sem, da so coachi dosegli boljše rezultate na dimenzijah ekstravertnosti, sprejemljivosti ter odprtosti in podoben rezultat na dimenziji vestnosti. Največja razlike med coachi in udeleženci druge raziskave je bila na dimenziji nevroticizma. Do podobnih ugotovitev je prišlo tudi pri primerjavi coachev z necoachi, tj. primerjalno skupino, ki je s skupino coachev izenačena po

sledenih demografskih spremenljivkah: spol, starost, stopnja izobrazbe in stan. Le izraženost na dimenziji nevroticizma se je izkazala kot pomembno različna od primerjalne skupine. Coachi so namreč dosegli bistveno nižji povprečni rezultat kot skupina necoachev. Na podlagi teh rezultatov sklepam, da so coachi pomembno bolj čustveno stabilni in bolje kontrolirajo svoja čustva kot necoachi. So bolj mirni in uravnovešeni, bolj sproščeni in potrpežljivi. Predpostavljam, da je coaching pozitivno vplival na višjo čustveno stabilnost coachev, ki so z dejavnostjo v aktivnem stiku. Predpostavka temelji na rezultatih Norlanderja idr. (2002), ki so v raziskavi ugotovili, da je vključenost v coaching vplivala na višjo mero čustvene stabilnosti udeležencev. Zaradi narave svojega dela morajo coachi poskrbeti za svojo »notranjo igro« in vlagati v lasten razvoj in ohranjanje čustvene stabilnosti, obvladovanje impulzivnosti in napetosti. Pomembnost razlike je možno razložiti tudi s tem, da se za delo coacha v osnovi odločajo manj nevroticistični posamezniki. Iz interpretacije pa ne izključujem možnosti, da je šlo za socialno zaželene odgovore, saj je nevroticizem zaradi povezav z negativnimi izidi in psihopatologijo izjemno nezaželena lastnost, zlasti za profesionalnega coacha.

Skupina coachev je na večini mer mentalnega zdravja dosegla višje povprečne vrednosti kot primerjalna skupina. Le dve dimenziji socialnega blagostanja sta se izkazali kot statistično pomembno različni: socialna aktualizacija (coachi se torej bolj zanimajo za druge in verjamejo, da imajo vsi ljudje potencial za rast in razvoj) in socialna kontribucija (coachi imajo bolj kot primerjalna skupina izražen občutek, da prispevajo družbi in da v njej aktivno sodelujejo). Menim, da je do razlik prišlo zaradi same narave coaching dejavnosti. Coaching v prvi vrsti zahteva, da oseba verjame v sposobnosti in zmožnosti razvoja, lastne in tuje. Težko je coach nekdo, ki ne verjame v to, da se posameznik lahko razvija in osebno raste. S tem, ko pomagajo prejemnikom coachinga dosegati želene cilje in uresničevati potenciale, se krepi tudi njihov občutek, da prispevajo družbi in v njej aktivno sodelujejo.

Pri interpretaciji rezultatov je potrebno opozoriti na nekatere omejitve raziskave. Uporabljena pripomočka sta samoocenjevalna vprašalnika. Tako da je možno, da so udeleženci odgovarjali socialno zaželeno ali morda katerega od vprašanj niso dobro razumeli. Opozarjam tudi na dejstvo, da so rezultati coachev interpretirani le na podlagi rezultatov primerjalne skupine in ne na podlagi splošne populacije.

Za nadaljnje raziskovanje na tem področju bi predlagala, da se več pozornosti posveti izvajalcem coachinga, ne le učinkovitosti procesa. Predlagala bi raziskavo, ki bi zbrala več podatkov o slovenskih coachih in njihovih strankah. Zanimiva bi bila študija, ki bi

ugotavljala, ali obstaja povezanost med mentalnim zdravjem coachev in mentalnim zdravjem njihovih strank. Vsekakor gre za zelo področje, ki ponuja številne možnosti za raziskovanje in upam, da bo pričujoča raziskava k temu spodbudila še koga.

Diplomsko delo opozarja na pomembnost osebnostnega razvoja in uresničevanja lastnih potencialov. Pozornost posveča coachingu kot metodi, ki tovrstno rast omogoča. V delu tudi opozarjam na trenutno zmedo na tem področju, ki se začne že z vprašanjem, kako dejavnost coachinga sploh poimenovati. Ne glede na vse izzive, s katerimi se sooča coaching, se nedvomno razvija kot praktična, stroškovno učinkovita metoda, ki pomaga ljudem pri ozaveščanju lastnih potencialov in pri doseganju ciljev. Menim, da dejavnost coachinga čaka še dolga pot razvoja in vsekakor zanimiva prihodnost.

6.0 VIRI

- Anžur Čer nič, A. (2009). Zakaj se coaching splača: čas sprememb je pravi za investicijo v razvoj zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(29), 20–21.
- Asay, T. P. in Lambert, M. J. (1999). The empirical case for common factors in therapy: Quantitative findings. V M.A. Hubble, B. L. Duncan, S. D. Miller, *The heart and soul of change: What works in therapy* (str. 23–55). Washington: American Psychological Association.
- Avsec, A. (2007). Pet velikih faktorjev osebnosti. V A. Avsec (ur.) *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 107–134). Ljubljana: Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Avsec, A. in Sočan, G. (2007). Vprašalnik pet velikih faktorjev BFI. V A. Avsec (ur.) *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 171–178). Ljubljana: Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Avsec, A. in Sočan, G. (2009). Validacija slovenske oblike Vprašalnika psihološkega blagostanja RPWB. *Psihološka obzorja*, 18(4), 19–36.
- Bowles, S. V. in Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 232–239.
- Brečko, D. (2011). E–imenik coachev Slovenije 2011. Pridobljeno 20.6.2013 s spletne strani http://www.planetgv.si/e_gradiva/e-imenik-coachev.pdf.
- Cavanagh, M., Grant, A. M. in Kemp, T. (2005). *Evidence-based Coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Australia: Australian Academic Press.
- Cukjati, B. (2009). Osebni coaching: prvi korak do spremembe. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(29), 22–25.
- Cukjati, B. (2010). Standardi v coachingu: da bi se izognili posplošitvi, da je coaching brez smisla. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 12–15.

- Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
- De Meuse, K. P. in Dai, G. (2009). The effectiveness of executive coaching: What We Can Learn From the Research Literature. Pridobljeno 5.4.2013 s spletne strani <http://www.kornferryinstitute.com/reports-insights/effectiveness-executive-coaching-what-we-can-learn-research-literature>.
- Dexter, J., Dexter, G. in Irving, J. (2011). *An Introduction to Coaching*. Los Angeles: Sage.
- Diener, E. in Biswas-Diener, R. (2002). Will Money Increase Subjective Well-Being? *Social Indicators Research*, 57(2), 119–169.
- Diener, E., Oishi, S. in Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 2003, 54, 403–425.
- Fillery-Travis, A. in Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 24–36.
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J. in Preacher, K. J. (2009). *The Hierarchical Structure of Well-Being*. *Journal of Personality*, 77(4), 1025–1050. Gallwey, T. (1974). The Inner Game of Tennis. Pridobljeno 29.3.2013 s spletne strani <http://ebookbrowse.com/w-timothy-gallwey-the-inner-game-of-tennis-pdf-d419904047>.
- 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. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of Coaching Psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12–22.
- Grant, A. M. in Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 2(1), 7–21.
- Grant, A. M. in Greene, J. (2001). *Coach yourself: Make real change in your life*. London: Momentum Press.

- Grant, A. M. in Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of International Coach Federation Members. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1–15.
- Green, L. S., Oades, L. G. in Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioural, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope. *Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149.
- Griffiths, K. (2005). Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55–65.
- Gros, S. (2012). *Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah*. Magistersko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gutierrez, J. L. G., Jimenez, B. M., Hernandez, E. G., Penacoba Puente, C. (2005). Personality and subjective well-being: big five correlates and demographic variables. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1561–1569.
- International Coach Federation (2013). Coaching FAQs. Pridobljeno 17.4.2013 s spletne strani <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>.
- International Coach Federation in PricewaterhouseCoopers (2012). ICF Coaching Study – Executive Summary. Lexington: ICF. Pridobljeno 15. julija 2013 s spletne strani <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>.
- Jagodnik, S. (2010). Koučing pri delu z brezposelno osebo. V A. Kobolt (ur.), *Supervizija in koučing* (str. 231–248). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- John, O. P. in Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. Pridobljeno 15.4.2013 s spletne strani <http://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf> John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory - Versions 4a and 54*. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Kaše, R. in Porenta, J. (2011). *Oris dejavnosti coachinga v Sloveniji s pomočjo kocke coachinga*. 3. strokovna konferenca o coachingu. Portorož: Planet GV.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly* 61(2), 121–140.

- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548.
- Keyes, C. L. M. (2009). Atlanta: Brief description of the mental health continuum short form (MHC–SF). Pridobljeno 21.6.2013 s spletne strani <http://calmhsa.org/wp-content/uploads/2013/06/MHC-SFEnglish.pdf>.
- Keyes, C. L. M. in Waterman, M. B. (2003). Dimensions of Well–Being and Mental Health in Adulthood. V M. Bornstein, L. Davidson, C. L. M. Keyes in K. A. Moore (2003). *Well–Being: Positive Development Throughout the Life Course* (str. 477–497). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Kilburg, R. R. (1996). Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
- Liljenstrand, A. M. (2003). *A Comparison of Practices and Approaches to Coaching Based on Academic Background*. Doktorsko delo. San Diego: Alliant International University.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. in Warrenfeltz, R. (2001). Maximising the impact of executive coaching. *Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- Musek, J. (2010). Osebnost, psihično in socialno blagostanje. *Anthropos*, 1–2, 115–131.
- Musek, J. in Avsec, A. (2002). Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor zadovoljstvo z življenjem, *Anthropos*, 34(1/3), str. 41–68.
- Musek, J. in Avsec, A. (2006). Osebnost, samopodoba in psihično zdravje. *Anthropos*, 38(1/2), str. 51–75.
- Norlander, T., Bergman, H. in Archer, T. (2002). Relative constancy of personality characteristics and efficacy of 12-month training program in facilitating coping strategies. *Social Behavior & Personality*, 30(8), 773–783.
- Olivero, G., Bane, K.D. in Kopelman, R.E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*. 26(4), 461–469.

- Palmer, S. in Whybrow, A. (2005). The proposal to establish a Special Group in Coaching Psychology. *The Coaching Psychologist*, 1, 5-11.
- Pegan Stemberger, J. (2012). Veščine coachinga za notranje coache. Ljubljana, Glotta Nova.
- Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev*. Neobjavljeno magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- 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.
- Rogers, J. (2004). *Coaching skills: A Handbook*. Maidenhead, Open University Press, McGraw-Hill Education. Pridobljeno 25.3.2013 s spletne strani http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=xorJ9uxnZ_8C&oi=fnd&pg=PP1&dq=rogers,++coaching+skills&ots=FFv8lP9Owy&sig=sgFwjw8TWSdiA12Z7mrh2gWIdeQ&redir_esc=y#v=onepage&q=rogers%2C%20%20coaching%20skills&f=false.
- Rudmann, B. (2011). Coaching in mentorstvo – v čem je razlika? Pridobljeno 5.4. 2013 s spletne strani <http://www.barbra-rudmann.com/vodenje/coaching-in-mentorstvo-v-cem-je-razlika>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Ryff, C. in Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69(4), 719–727.
- Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15-19.
- Spence, G. B. in Grant, A. M. (2005). Individual and Group Life Coaching: Initial Findings From a Randomised, Controlled Trial. V M. Cavanagh, A. M. Grant in T. Kemp. *Evidence-based Coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences* (str. 143–158). Australia: Australian Academic Press.

- Spence, G. B. in Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185–194.
- Stober, D. and Grant A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. V D. Stober in A. M. Grant (ur.) *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York, N.Y.
- Tacer, B. (2011). Psihološke dimenzije coachinga : psihološki pristopi so dragoceno orodje pri vodenju coaching procesa. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 10–14.
- Van Kessel, L. (2010). Koučing, področje dela poklicnih supervizorjev. V A. Kobolt (ur.), *Supervizija in koučing* (str. 7–58). Ljubljana, Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Wasylysyn, K. M (2003). *Executive Coaching: An Outcome Study*. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 5(2), 94–106.
- Webb, P. (2006). The Impact of Executive Coaching on Leadership Effectiveness. Pridobljeno 10.4.2013 s spletne strani http://www.sophia-associates.com/Impact_of_Executive_Coaching_on_Leadership_Effectiveness.pdf.
- World Wide Association od Business Coaches (2012). Frequently Asked Questions. Pridobljeno 13.4.2013 s spletne strani <http://www.wabccoaches.com/faqs.htm>.
- Zidar Gale, T. (2011). Coaching. Pridobljeno 25.4.2013 s spletne strani <http://www.retorika-zidar.si/si/kaj-ponujamo/coaching-in-terapija/coaching>.
- Zorko, R. (2010). Dan za trening. Pridobljeno 7.4.2013 s spletne strani http://www.mojmikro.si/geekfest/moram_imeti/dan_za_trening_1_del.
- Žirovnik Bocelli, M. (2010). Uporaba metod NLP pri coachingu: logične ravni po Robertu Diltsu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 31–34.