



FF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Filozofska fakulteta

Kovčing za mame

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Študijsko leto 2025/2026

Avtorica: Breda Gašparič

Mentorica: red. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2025

Uvod

Prehod v materinstvo je ena izmed najglobljih in najkompleksnejših sprememb v življenju posameznice, ki poseže tako v strukturo identitete kot v njeno karierno pot. Mnogi se ne zavedajo, da ženska, ki odhaja na porodniški dopust in ženska, ki se iz njega vrača, nista ista oseba. Vmes se preoblikujejo njene vrednote, prioritete, notranja merila uspeha in karierne ambicije. V organizacijskem kontekstu ta prehod pogosto pomeni usklajevanje novih vlog, pričakovanj in odgovornosti, kar lahko vpliva na delovno uspešnost, občutek kompetentnosti, samozavest ter dolgoročno zavezanost karieri.

Metoda kovčing za mame (ang. *maternity coaching*) je nastala kot odgovor na to večplastno izkušnjo in predstavlja strukturiran, strokovno utemeljen ter individualiziran pristop, ki zaposlenim ženskam nudi podporo pred, med in po porodniškem dopustu. V sodobnem času se metoda pogosteje pojavlja tudi pod širšim poimenovanjem kovčing za starše (Parental Transition Coaching – PTC), saj se njen fokus širi na oba starša in na raznolike oblike starševskih tranzicij.

Namen metode ni zgolj olajšati vrnitev na delo, temveč ustvariti varen prostor za refleksijo, raziskovanje notranjih dilem in razvoj strategij, ki ženski omogočajo odgovorno, varno in samozavestno integracijo obeh ključnih vlog, materinske in profesionalne. Hkrati metoda podpira organizacije pri ohranjanju ključnega kadra, zmanjševanju fluktuacije ter oblikovanju kulture, ki razume kompleksnost materinskega prehoda. V nadaljevanju bo metoda predstavljena celostno: komu je namenjena, kdaj se uporablja, kako poteka ter katere strokovne kompetence zahteva njena izvedba.

Zgodovina in razvoj

Kovčing za mame je relativno novo in razvijajoče se področje strokovnega kovčinga, ki se je razvilo kot strateška organizacijska rešitev za zadrževanje visoko usposobljenega ženskega kadra. Kovčing za mame se je začel pojavljati okrog leta 2005 v Združenem kraljestvu in sicer v pravnih in finančnih storitvah (Le Sueur in Boulton, 2021; Reynolds, 2024). Podjetje *Executive Coaching Consultancy* je začelo to storitev ponujati svojim strankam leta 2005, kar je bil deloma odziv na pričakovano podvojitev zakonsko določenega trajanja porodniškega dopusta na 52 tednov v Združenem kraljestvu leta 2006. To je ustvarilo potrebo po podpori ženskam in organizacijam pri prehodu na daljši dopust in vrnitvi na delo (Beacom, 2013). Ko je bil kovčing za mame prvič ponujen v pravni pisarni v Združenem kraljestvu leta 2006, so kasneje poročali o povečanem zadrževanju ženskega kadra (Bussell, 2008; Le Sueur in Boulton, 2021).

Skozi čas se je poimenovanje razvijalo, kar odraža širitev fokusa metode. V začetni fazi se je metoda imenovala kovčing za mame (ang. *Maternity Coaching*). Poudarek je bil na ženskah in njihovem prehodu v materinstvo (Beacom, 2013). Danes se metoda imenuje starševski kovčing (ang. *Parental Transition Coaching - PTC*), poudarja se pomembnost naslavljanja tudi očetov pri prehodu v starševstvo oz. koriščenju starševskega dopusta (Beacom, 2013; Reynolds, 2024). Uporabljajo se tudi izrazi, kot so kovčing za prehod na porodniški dopust (ang. *Maternity Leave Transition Coaching*) ali kovčing ob vrnitvi z dopusta (ang. *Maternity-Return Coaching*) (Vitzthum, 2017; Yasar, 2017).

Prvi formalizirani model je model RETAIN (Beacom, 2013). Ta model je bil prvi znani akademsko utemeljeni teoretični okvir za izvajanje kovčinga za mame. Zgrajen je na sedmih različnih teoretičnih sklopov. Temeljni sklopi so teorija prehod, izvršni kovčing in učenje odraslih. Model se prav tako opira na spoznanja teorij vloga in identiteta, karierni razvoj, življenjska faza in ravnotežje med delom in življenjem. Model RETAIN močno črpa iz Schlossbergove teorije prehoda, ki pomaga posameznikom analizirati prehod glede na štiri ključne dejavnike: situacija, jaz, podpora, strategije - 4S sistem (ang. *Situation, self, support, strategies*) (Beacom, 2013). Obstaja tudi novejši model kovčinga za prehod v materinstvo (ang. *Maternity Transition Coaching model*), ki sta ga leta 2021 objavili H. Le Sueur in E. Boulton. Model je razvit na podlagi interpretacije ugotovitev raziskav in obstoječih teorij ter ponuja smernice za izvajanje kovčinga. Model kovčing postavlja znotraj organizacijskega sistema in kulture (Le Sueur in Boulton, 2021).

Znanstvena spoznanja

Znanstvene raziskave na temo kovčinga za mame še niso povsem dohitele prakse. Dostopna literatura, ki preverja učinkovitost metode, je omejena ter opozarja na sistematično zanemarjanje tematike, ki je za organizacije vseh velikosti in sektorjev izjemno relevantna. To poglavje izpostavlja ključne vrzeli v akademskem razumevanju tega področja ter poudarja nujnost nadaljnega, poglobljenega raziskovanja učinkov in potenciala kovčinga za mame. Kljub temu obstaja nekaj izhodiščnih raziskav, ki prikazujejo učinkovitost metode.

Kovčing za mame je oblikovan tako, da naslovi dileme in probleme relevantne za življenjsko obdobje v katerem se nahaja posameznica. Omogoča kakovostno razmišljanje, prevzemanje različnih perspektiv in doseganje uvida (Bussell, 2008; Filsinger, 2021; Le Sueur in Boulton, 2021). Raziskave kažejo, da kovčing za mame vpliva na tri ključna področja: čustveno podporo, praktično načrtovanje in dolgotrajno karierno refleksijo. S čustvenega vidika pomaga ženskam predelati strahove, občutke krivde, zmanjšano samozavest in dileme, ki so povezane z usklajevanjem materinske in delovne vloge (Filsinger, 2021; Le Sueur in Boulton, 2021; Moffett, 2018; Vitzthum, 2017). S praktičnega vidika naslavlja vprašanja, kot so: pogovori in dogovori z vodji, predaja dela, ureditev varstva otroka, ureditev strukture dela po vrnitvi ipd. (Le Sueur in Boulton, 2021). Ženskam prav tako omogoča raziskovanje dolgotrajnih kariernih ciljev in razumevanje lastnih sprememb v vrednotnem sistemu in prioritetah ter preslikanje teh v dolgotrajne karierne načrte (Filsinger, 2021; Le Sueur in Boulton, 2021). Kovčing prav tako spodbuja razvoj samozavedanja, usklajevanje identitete mame in zaposlene ter oblikovanje vedenja, ki je skladno z novimi vrednotami in prepričanju (Moffett, 2018). Udeleženke pogosto navajajo, da jim kovčing zagotavlja varen prostor za razmislek, refleksijo in raziskovanje občutljivih tem, brez strahu pred posledicami (Le Sueur in Boulton, 2021; Reynolds, 2024).

Model RETAIN je prvi celoviti teoretični okvir za kovčing za mame, zasnovan kot odgovor na pomanjkanje raziskav na tem področju. Temelji na sintezi več teorij, osrednja podlaga modela pa je Schlossbergova teorija prehoda in njen sistem 4-S (situation, self, support, strategies), ki že več desetletij dokazano pomaga pri razumevanju in obvladovanju življenjskih in kariernih sprememb. Kovčing za mame izhaja iz spoznanja, da materinstvo ni enkratni dogodek, temveč dolgotrajen in večfazen proces tranzicije, ki ga je treba aktivno upravljati. S pomočjo strukturiranih orodij, kot je priročnik za prehod (ang. The Transition Guide), model RETAIN udeleženkam omogoča poglobljeno analizo njihove situacije, virov podpore in strategij spoprijemanja ter s tem podpira celovito in strokovno vodeno vrnitev v delovno okolje (Beacom, 2013).

Ena od glavnih in očitnih motivacij za organizacije, da ponujajo kovčing za mame, so dokazi o vplivu metode na zadrževanje talentiranih žensk. Študije kažejo, da lahko delodajalci izgubijo visoko kvalificirane ženske, ki se odločijo, da se ne bodo vrstile na delo po porodu (Bussell, 2008; Johnson idr., 2025). Stroški povezani z zapuščanjem talentiranih zaposlenih in njihovim nadomeščanjem le teh so znatni, zato je zadrževanje mam v korist organizacije. Literatura potrjuje tudi, da kovčing vpliva na poglobljen občutek pripadnosti (Bussell, 2008; Vitzthum, 2017; Yasar, 2017). Primer iz prakse kaže, da so podjetja, kot je Deutsche Bank, poročala o povečani stopnji zadrževanja žensk, ki se vračajo s porodniškega dopusta, po uvedbi programa kovčinga (Reynolds, 2024). Tudi v organizaciji Ernst & Young (E&Y) poročajo o spodbudnih rezultatih metode kovčinga za mame. Program je bil izveden leta 2011 z namenom izboljšati zadrževanje ženskih talentov po vrnitvi na delo po porodniškem dopustu. Organizacija je uvedla program, ker je izgubila do 20 odstotkov žensk v dveh letih po vrnitvi s porodniškega

dopusta, kar je oviralo cilj povečati zastopanost žensk na višjih vodstvenih položajih. Ta iniciativa je bila v njihovi organizacija del širšega prizadevanja za ustvarjanje fleksibilne delovne kulture v podjetju, kar se je izkazalo za pomembno za dobičkonosnost. Od uvedbe programa se je stopnja zadržanja zaposlenih po porodniškem dopustu povečala na 95 odstotkov, izboljšalo se je tudi počutje udeleženk in olajšal prehod nazaj na delovno mesto (Ernst & Young, 2013).

Navedeno sicer zveni obetavno, vendar je pomembno opomniti, da se kovčing za mame naj ne obravnava kot nadomestek, temveč kot dopolnilo organizacijskim ugodnostim in politikam, ki jih ponuja organizacija. Izvajanje kovčinga postane nekoristno, če slednje ni podprto z ustrezno organizacijsko kulturo, ki je skladna z družinskimi vrednotami (Bussell, 2008; Le Sueur & Boulton, 2021; Reynolds, 2024; Vitzthum, 2017; Yasar, 2017).

Tudi sorodna literatura, ki naslavlja vračanje na delo, izpostavlja podporo delodajalcev ter spodbudne programe ali intervencije med in po porodniški. Gopisha in Umarani (2025) izpostavljata pomembnost fleksibilnih urnikov, hibridnega dela, možnosti dela za določen čas, družinskim vrednotam prijazna organizacijska pravila ter strateško določevanje vlog, ki so bolj primerna za nadaljnjo delovanje po porodniški. Poudarjata tudi pomembnost strukturiranih usposabljanj, mentorskih programov ter programov reintegracije, ki olajšajo vračanje. Več avtorjev priznava pomembnost prilagoditev različnih aspektov zaposleni mami (npr. dojenje, prilagodljiv delovni čas, podpora vodij, organizacijska kultura). Navedeno kaže na pozitivne izide, kot so hitrejša okrevanje po porodu, nižja obremenitev, lažja reintegracija na delovno mesto, dobro počutje zaposlenih, zmanjšan stres, zagotavljanje kontinuitete in rasti kariere ter omogočanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem (Franzoi idr., 2024; Lucia-Casademunt idr., 2018; Okorn idr., 2025). Ker ugotovitve teh raziskav poudarjajo potrebo po strukturirani podpori, individualnem prilagajanju ter usklajevanju osebnih in kariernih izzivov, se te zahteve neposredno ujemajo z osnovnimi cilji kovčinga za mame. Kovčing namreč uporablja ravno tiste pristope, ki jih literatura prepozna kot učinkovite, kot so individualizirana obravnava, krepitev samozavedanja, podporo pri oblikovanju strategij za reintegracijo ter vzpostavljanje realističnih pričakovanj glede dela in starševstva. Zato lahko sklepamo, da kovčing za mame predstavlja naravno razširitev obstoječih priporočil in praks, ki dokazano izboljšujejo vračanje zaposlenih mater na delovno mesto, ter ponuja strukturirano, strokovno vodeno obliko podpore, ki zapolnjuje vrzel med organizacijskimi prilagoditvami in individualnimi potrebami zaposlenih.

Kovčing za mame je le ena izmed oblik kovčinga v organizacijah. Raziskave potrjujejo, da je kovčing zelo učinkovito orodje za razvoj zaposlenih, saj prinaša merljive koristi na različnih ravneh, vključno s spretnostmi, motivacijo in čustvenimi izidi. Metaanaliza izpostavlja pozitivne učinke kovčinga na splošne rezultate ($\delta = 0.36^1$) in učinke na specifične vrste kriterijev: čustvene izide ($\delta = 0.51$), izide, ki temeljijo na spretnostih ($\delta = 0.28$), in rezultate na individualni ravni ($\delta = 1.24$) (Jones idr., 2016). Kovčing je prav tako učinkovit pri prehodnih obdobjih in uvajanju novih ali povišanih zaposlenih, kar zmanjšuje fluktuacijo in povečuje možnost uspešnega prilagajanja (Nazarenko, 2025). Slednje je še posebej relevantno v kontekstu kovčinga za mame.

Ugotavlja se, da kovčing povečuje motivacijo, zavzetost, samozavest in psihološko odpornost (De Haan in Nilsson, 2023; Jones idr., 2016; Kooh Givi, 2025; Nazarenko, 2025). Udeleženci

¹ Delta (δ) predstavlja velikost učinka v metaanalizah. Višja kot je vrednost, večji je povprečni učinek neke metode. Približne meje so: $\delta \approx 0,20$ pomeni majhen učinek, $\delta \approx 0,50$ zmeren učinek, $\delta \geq 0,80$ pa velik učinek.

poročajo o boljšem obvladovanju stresa, večji odpornosti in izboljšanem dobrem počutju, kar zmanjšuje tveganje za izgorelost in dviguje splošno zadovoljstvo pri delu (De Haan in Nilsson, 2023; Jones idr., 2016; Nazarenko, 2025). Poleg tega kovčing spodbuja karierno načrtovanje, samorazvoj in postavljanje realnih ciljev, s tem pa krepi občutek odgovornosti in trajnostni razvoj zaposlenih (Jones idr., 2016; Nazarenko, 2025). Pomembne ugotovitve raziskav so tudi glede izvajanja: interni kovči se pogosto izkažejo za učinkovitejše od zunanjih, saj bolje razumejo organizacijsko kulturo in dinamiko, medtem ko kratkotrajne ali virtualne intervencije dosegajo primerljive rezultate (Jones idr., 2016). Skupaj raziskave potrjujejo, da kovčing deluje kot celosten razvojni pristop, ki podpira tako tehnične kot tudi psihološke vidike dela. To ga naredi ključnega za organizacije, ki želijo izboljšati kompetence, zadržati talente in spodbujati dobro počutje zaposlenih.

Predstavitev metode

Komu?

Metoda je v prvi vrsti namenjena zaposlenim ženskam, ki prehajajo v materinstvo in zavzemajo pomembne vodilne oz. menedžerske pozicije na srednjih ali višjih ravneh. Prav tako jo organizacije uporabljajo v primeru talentiranih žensk, ki prehajajo v materinstvo, za katere si prizadevajo, da jih zadržijo v organizaciji.

Kdaj?

Metoda kovčinga za mame se uporablja pred, med in po porodniškem dopustu. Uporablja se, ko ženska doživlja prehod v materinstvo, ki je prepoznan kot pomemben življenjski prehod. Ta vključuje spremembo identitete in integracijo vlog, lahko pa tudi spremembo kariernih ambicij. Različice oz. skrajšane oblike te metode se lahko osredotočajo le na eno izmed obdobij. Kovčing za vrnitev po porodniškem dopustu se na primer osredotoča izključno na obdobje vrnitve na delo.

Glavni namen kovčinga je podpora ženskam, ki so se zavestno odločile za vrnitev na delo po porodniški. Z organizacijskega vidika gre za strateško intervencijo za zadrževanje ključnih zaposlenih oz. talentiranih žensk. Prav tako gre za proces, katerega namen je olajšati ponovno vključevanje v karierni razvoj in pomagati ženskam pri usklajevanju odgovornosti starševstva in zaposlitve. Uporaba kovčinga lahko pripomore tudi k reševanju neusklajenih pričakovanj med materami in menedžerji.

Kako?

Materinski kovčing je strukturiran okoli treh ključnih faz prehoda in običajno poteka v 6 do 8 srečanjih, ki se razporedijo pred odhodom na dopust, tik pred vrnitvijo in po vrnitvi. Število srečanj je odvisno od več dejavnikov, kot so individualne potrebe posameznice, finančne zmožnosti in pripravljenost organizacije za sodelovanje, dodatnih dogovorov med deležniki in raznih okoljskih dejavnikov. Število srečanj se tako lahko tudi zmanjša (npr. na 4) ali poveča (npr. na 10). V posamezni fazi se naslavljajo teme, ki so v tistem obdobju najbolj relevantne.

Prva faza obsega obdobje nosečnosti oz. natančneje, začne se nekje po 4. mesecu nosečnosti (oz. ko ženska naznani nosečnost organizaciji) in traja do 8. meseca, torej do trenutka preden ženska odide na porodniški dopust. V tej fazi se lahko izvede eno ali dve srečanja namenjeni kovčingu. Cilj je žensko pripraviti na porodniški dopust in spremembe, ki sledijo po njem. Glavne teme pred odhodom vključujejo aktivno načrtovanje. Slednje vključuje načrtovanje pogovorov z nadrejenimi in delodajalcem, kot tudi pogovore vezane na praktično načrtovanje s partnerjem ter načrtovanje ureditve varstva otroka. Namen je zagotovitev ustreznih delovnih ureditev pred odsotnostjo in preprečevanja preobremenitve ob vrnitvi. Kovčing se osredotoča tudi na razjasnitev profesionalne identitete in pripravo na usklajevanje dvojnih vlog (mati in zaposlena ženska), da se ženski omogoči razvijanje strategij za asertiven vstop nazaj v delovno okolje in uspešno uporabo organizacijskega okvira.

Druga faza se nanaša na obdobje po rojstvu otroka oz. na čas, ko je ženska na porodniškem dopustu. Izvedeta se eno do dve srečanja in sicer v obdobju 6 do 8 tednov pred vrnitvijo na delovno mesto. Cilj je žensko pripraviti na vrnitev, ji omogočiti čustveno procesiranje sprememb, jo podpreti pri integraciji vlog in krepiti notranjo pripravljenost na ponovno vključitev. Najpogostejše teme v tej fazi so: prevzemanje vloge matere, psihološko prilagajanje

na novo situacijo in spremembo identitete v delovno mater, občutki ranljivosti, notranje dileme, nizka samozavest, usklajevanje delovno-družinskih odgovornosti. Vsebina srečanja se lahko nanaša tudi na razmišljanje o opustitvi kariere in osredotoči na razvoj strategij za uspešno reintegracijo vlog.

Tretja in zadnja faza se izvede po vrnitvi na delo in sicer v dveh časovnih točkah: eno ali dve srečanja med 4. in 8. tednom po vrnitvi ter eno ali dve srečanja 6 do 8 mesecev kasneje. Cilj je integracija vloge delovne ženske v identitetno strukturo, razrešitev notranjih dilem in kriz ter razjasnitev novih prioritet in kariernih ciljev. Vsebina srečanj je osredotočena na teme povezane z zaposleno mamo. Slednje so: ponovna vključitev v karierni razvoj, dvomi o kariernih ambicijah, prevzemanje odgovornosti, usklajevanje vlog, konfliktnost vlog in odgovornosti, spoprijemanje s stresom, izgorelostjo in krivdo, razmislek o prioritetah, rekonstrukcija identitete, naslednji otrok ipd.

Kovč pa lahko srečanje izvede tudi z neposrednim vodjem posameznice vključene v kovčing. Namen slednjega je, da se vodjo opolnomoči za podporo, ki bi jo podrejena, torej (bodoča) mama, v procesu morebiti potrebovala.

Povzetek izvedbe je zapisan v tabeli 1.

Tabela 1

Povzetek postopka kovčinga za mame

Faza	Pred odhodom	Tekom por. dopusta	Po vrnitvi
Časovna umestitev srečanj	4. do 8. mesec nosečnosti <i>(priporočljivo 6 do 8 tednov pred odhodom)</i>	6 do 8 tednov pred vrnitvijo	4 do 8 tednov po vrnitvi IN 6 do 8 mesev kasneje
Število srečanj	1 do 2	1 do 2	2 do 4
Prevladujoče teme	- Načrtovanje predaje dela, - težki pogovori z vodji - dogovori z nadrejenimi in delodajalcem, - načrtovanje varstva otroka po vrnitvi, - naslavljanje dilem in čustvenih stisk, - ozaveščanje o in naslavljanje možnosti pojava separacijske anksioznosti, - krepitev samozavesti ipd.	- Prevzemanje vloge matere, - psihološko prilagajanje na novo situacijo in spremembo identitete v delovno mater, - občutki ranljivosti in krivde, - notranje dileme, - nizka samozavest, - usklajevanje delovno-družinskih odgovornosti, - opustitev kariere, - integracija vlog ipd.	- Ponovna vključitev v karierni razvoj, - dvomi o kariernih ambicijah, - prevzemanje odgovornosti, - usklajevanje vlog, - konfliktnost vlog in odgovornosti, - spoprijemanje s stresom, izgorelostjo in krivdo, - razmislek o prioritetah, - rekonstrukcija identitete, - naslednji otrok ipd.
Cilji	- Priprava na odhod in na spremembe ki sledijo, - krepitev veščin za preprečevanje preobremenitve, - razvoj in/ ali krepitev veščin za asertivno vračanje v organizacijo	- Priprava na vrnitev, - čustveno procesiranje spremembe - integracija vlog	- Preoblikovanje identitete v delovno mamo, - razrešitev notranjih dilem, - zavedanje prioritet in kariernih ciljev

Kovčing za mame je leta 2013 A. M. Beacom dodatno dodelala in razvila v strukturiran in fleksibilen model. Imenuje se model kovčinga za mame RETAIN (ang. *RETAIN Maternity Leave Transition Coaching Model*). R-E-T-A-I-N poimenovanje je akronim, kjer je pomen črk sledeči:

R – relate (vzpostaviti zaupljiv odnos)

E – explore (raziskovanje in reševanje problemov)

T – tailor (prilagodite kovčing individualnim potrebam)

A – asses (izvedite oceno potreb)

I – instruct (delite strokovno znanje in gradite veščine)

N – next steps (ustvarite akcijski načrt)

Komponente predstavljene s črkami predstavljajo iztočnice oz. usmeritve za kovča, ki izvaja metodo. Kovč komponento vzpostavitve zaupanja (R – relate) izvede tako, da zagotovi brezpogojno podporo skozi obdobje prehoda v materinstvo. Kovč mora aktivno poslušati in ustvariti varen in zaupen prostor, kjer lahko udeleženka deli svojo izkušnjo in doživljanja v prehodnem obdobju. Zagotoviti je treba redna srečanja, oblikovana glede na potrebe udeleženke, na nevsiljiv in utemeljen način.

Za doseg komponente raziskovanje in reševanje problemov (E – explore) je pomembno, da se razpravlja o vseh vidikih prehoda v materinstvo. Identificirati je potrebno potencialne prepreke, zmotne predpostavke in ovire. Kovč pomaga pri preoblikovanju ovir v priložnosti. Pomembno je odkriti rešitve, ki so v sozvočju z identiteto in vrednotami udeleženke.

Celoten proces naj bo prilagojen prilagojen individualnim potrebam udeleženke (T – tailor). V to je všteto tudi oblikovanje urnika srečanj, tako pogostost (število srečanj), kot terminska ustreznost. Kovč prilagodi pristope in strategije v skladu z potrebami udeleženke.

Zagotoviti je treba, da proces kovčinga dopolnjujejo dokazno podprta orodja za prehod (a – asses). Ta orodja so: Priročnik za prehod (The Transition Guide), ki temelji na sistemu 4-S; Vprašalnik o prehodu na porodniški dopust (*MLT Questionnaire*), Vprašalnik sabotaze (MLT Sabotages Assessment) in Kolblova vprašalnik učnih stilov (Kolb Learning Styles Inventory (LSI)). Ta orodja še niso prilagojena za slovensko okolje. Prosto dostopna sta Priročnik za prehod in vprašalnik učnih stilov. Za pridobitev ostalih je potrebno kontaktirati avtorico. Kovči, ki to izvajajo v Sloveniji, se lahko po teh orodjih vzgledujejo in jih po smisli vključijo v proces.

Kovč naj prepozna, da je izkušnja vsake udeleženke edinstvena in udeleženko prepozna kot avtonomnega odraslega, ki se je zmožen samostojno učiti in reševati težave. Proces prepozna kot so-učenje, ki temelji na samodoločenju, samoaktualizaciji in osebni preobrazbi. Udeleženki posreduje znanje o tranzicijskih (posameznih) in transakcijskih (organizacijskih) vidikih prehoda ter deli strokovno znanje (I – instruct) o prehodu na porodniški dopust tudi z njenim nadrejenim ali kadrovsko službo, kadar je to potrebno. Zagotavlja vire in materiale bogate z informacijami za razvoj spretnosti.

Nenazadnje kovč uporablja relevantna orodja za izdelavo akcijskega načrta (n – next steps), s katerim udeleženki pomaga doseganje individualnih in organizacijskih ciljev v vseh treh fazah. Načrtovanje je razdeljeno v tri vsebinska področja: naslednji koraki: služba, naslednji koraki:

materinstvo, naslednji koraki: zaposlena mama. Kovč naj spodbuja in vodi refleksijo in pregled akcijskega načrta v namen doseganja ciljev metode (Beacom, 2013).

Konkreten primer

Za lažjo predstavo je uporaba metode prikazana na izmišljenem primeru Nine, ki dele v organizaciji Alfa.

V IT organizaciji *Alfa*, ki zaposluje 320 ljudi, se Nina, vodja manjše projektne ekipe, pripravlja na odhod na porodniški dopust. Z njenim delom so v organizaciji zelo zadovoljni, vključena je tudi v program za razvoj talentov. Vodstvo si prizadeva, da Nina obdrži v organizaciji. Kadrovska služba želi zagotoviti, da bo njen odhod in ponovna vrnitev potekala brez večjih motenj, ter da se bo Nina počutila kompetentno, vključeno in podprto. V podjetju imajo notranjega psihologa, ki izvaja metodo kovčinga za mame.

Dva meseca pred odhodom na porodniški dopusti kadrovska služba predlaga Nini vključitev v program. Nina izkaže interes in se sreča s psihologom, ki izvede uvodno srečanje kovčinga.

Na prvem srečanju psiholog vzpostavi varen prostor in vodi pogovor o:

- Ninini trenutni situaciji (delovne naloge, odgovornosti, projekti),
- skrbem glede odhoda ("Bojim se, da bo ekipa preobremenjena."),
- pogovoru z nadrejenim (psiholog jo pripravi na asertivno komunikacijo in usklajevanje pričakovanj),
- praktičnih vidikih (predaja dela, komunikacija s ključnimi deležniki).

Srečanje se osredotoča na praktično načrtovanje od predaje dela do usklajevanja pričakovanj z vodjo ter naslavlja razmislek o potrebah po vrnitvi. Nina ob podpori psihologa pripravi osebni načrt predaje dela in se okrepi v asertivni komunikaciji, ki ji bo olajšala odhod.

V tem obdobju psiholog opravi tudi ločen, kratki posvet z Nininim vodjem. V pogovoru preveri, ali vodja razume potek metode, kakšno podporo Nina lahko pričakuje z njegove strani ter katere naloge bodo v času odsotnosti najbolj kritične. Psiholog vodi pomaga oblikovati realna pričakovanja glede Nininega vračanja, ga opozori na pogoste izzive zaposlenih mam in predlaga načine, kako lahko kot vodja aktivno prispeva k uspešnemu prehodu (npr. postopno nalaganje odgovornosti, jasna komunikacija prioritet, fleksibilen dogovor o urniku). Ta pogovor poteka brez razkrivanja osebnih informacij, ki jih je Nina delila na kovčing srečanju. Poudarek je izključno na podpori vodji pri njegovem delu.

Šest tednov pred načrtovano vrnitvijo se kovč in Nina spet sestaneta. Na Ninino željo srečanje poteka preko spleta. V tem obdobju je Nina že na porodniškem dopustu in se sooča z različnimi čustvenimi in identitetnimi spremembami. Pogovor naslavlja:

- Ninine dvome o njeni novi identiteti delovne mame,
- občutke krivde in strahov, da ne bo več tako uspešna v svoji vlogi,
- spremenjene prioritete in karijerne ambicije,
- skrbi glede usklajevanja urnika in varstva.

Psiholog uporabi elemente RETAIN modela in Ninino izkušnjo umesti v sistem 4-S (Situacija–Jaz–Podpora–Strategije). Skupaj prepoznata:

- vire podpore (partner, starši, fleksibilnost pri delu),

- njen nov pogled na kariero ("Želim še naprej voditi projekte, a potrebujem več predvidljivosti in fleksibilnosti."),
- možne strategije povratka (postopno vračanje, jasni mejniki s šefom).

V tej fazi psiholog ponovno stopi v stik z Nininim vodjem. Namen srečanja je, da vodjo pripravi na prihajajočo reintegracijo: skupaj razmišljata o realističnem obsegu nalog, ki jih bo Nina prevzela v prvih tednih, o možnih prilagoditvah delovnega časa in o načinu spremljanja stanja, ne da bi Nina občutila pritisk.

Po vrnitvi na delovno mesto se kovčing izvede še v dveh časovnih točkah. Prvo srečanje poteka pet tednov po vrnitvi. Nina se v tem času že srečuje s konkretnimi zahtevami ponovne vključitve, poroča o občutku preobremenjenosti, dvomi o svoji uspešnosti in težnji, da mora biti hkrati popolna mama in popolna sodelavka. S psihologom naslovita njen identitetni prehod in nove prioritete. Psiholog jo vodi k prepoznavanju realnih meja, krepitevi samozaupanja ter k temu, da si postavi realistične cilje. Razvijeta strategije:

- kako komunicirati omejitve na profesionalen način,
- kako razporediti obremenitev v ekipi,
- kako preprečiti izgorelost.

Na podlagi tega oblikujeta akcijski načrt, ki vključuje naslednje korake v službi, doma in v vlogi zaposlene mame. Zaključno srečanje sledi šest mesecev kasneje. Namenjeno je refleksiji Nininega razvoja, preverjanju počutja, stabilnosti identitete delovne mame in dolgoročnim kariernim načrtom. Po potrebi lahko psiholog vodi pomaga prepoznati morebitne preobremenitve, ki jih morda ni opazil, ter mu svetuje, kako lahko še naprej vzdržuje podporno in predvidljivo okolje.

Vloga psihologa

Psiholog lahko pri izvajanju kovčinga za mame prevzame več pomembnih funkcij, ki skupaj ustvarjajo strokovno, varno in razvojno učinkovito izkušnjo za zaposlene mame ter hkrati podpirajo organizacijo. Kovčing za mame v svojem bistvu naslavlja kompleksne psihološke in čustvene izzive prehodnega obdobja v življenju posameznice. Metoda kovčinga je po naravi izvedbe zakoreninjena v psihologijo. Psiholog ima v kontekstu te metode nepogrešljivo vlogo.

Psiholog ve zagotoviti zaupno okolje, kjer udeleženka lahko varno govori o dvomih, strahovih, notranjih konfliktih in osebnih izkušnjah brez skrbi, da bi to imelo vpliv na njeno kariero. Tak prostor je ključen za iskreno refleksijo in razrešitev dilem. Vzpostavitev varnega prostora je kompleksna večplastna naloga v kateri je psiholog usposobljen in kompetenten. Psiholog v tem procesu ohranja strokovnost, ki zmanjšuje tveganje neprimernih razkritij ter pomaga ohraniti dobro psihološko klimo. Varo okolje krepi občutek zaupanja med zaposleno in organizacijo, kar je ključno za zadržanje talentov.

Znanje, ki ga ima psiholog, je nujno za razumevanje spremembe, kot je materinstvo, saj gre za velik življenjski prehod, ki v prvi vrsti vpliva na spremembo identitete in zahteva integracijo več socialnih vlog ženske. Ena od osrednjih nalog kovčinga za mame je voditi žensko, da uspešno integrira in združi svojo prejšnjo poklicno vlogo in novo materinsko vlogo v identiteto delovne matere. Psiholog je usposobljen za vodenje procesov, kjer udeleženka raziskuje svoje spreminjajoče se vrednote in prioritete, išče ravnovesje med materinsko in profesionalno identiteto, krepi vire notranje motivacije ter reflektira glede osebnih meja in novih kariernih ambicij. Prav tako sodeluje in udeleženko vodi pri postavljanju realnih pričakovanj in ciljev za obdobje po vrnitvi. Psiholog nudi oporo pri načrtovanju postopnega vračanja in udeleženko vodi skozi postopek sprejemanja kompleksnih odločitev. Psiholog razume in zna prepoznati čustvene odzive, stiske, stres, obrambne mehanizme in specifične izzive, kot so: dvomi glede vračanja na delo, občutki krivde povezani s separacijo od otroka, zmanjšana samozavest glede delovne učinkovitosti, skrbi glede kariere in ugleda, preobremenjenost, tesnoba in druge stiske. Psiholog zna ponuditi orodja samoregulacije, učiti tehnike obvladovanja stresa in čustev ter po potrebi pravočasno usmeriti k strokovni kliničnopsihološki ali terapevtski podpori. Zgodnje prepoznavanje tveganj zmanjšuje možnost absentizma in zagotavlja, da se izzivi rešujejo pravočasno. To vodi v boljšo produktivnost po vrnitvi ter nižje stroške, povezane z izgorelostjo ali bolniškimi odsotnostmi. Za organizacijo to pomeni bolj predvidljivo in strukturirano vrnitev na delo, manj nihanj v delovni učinkovitosti ter večjo jasno artikulacijo potreb, kar olajša kadrovske načrtovanje. Krepitev samozavedanja zaposlenih pa dolgoročno podpira razvoj kariernih poti in notranjo mobilnost. Psiholog tako posredno prispeva k stabilnosti kadrov in kontinuiteti dela.

Kot notranji ali zunanji strokovnjak lahko psiholog deluje kot koordinator med zaposleno, kadrovske službo in nadrejenimi. Pri tem "prevaja" potrebe zaposlene v zmožnosti organizacije, svetuje vodjem pri tem kako podpreti posameznico pri vračanju ter skrbi za usklajenost pričakovanj in komunikacije. To povečuje uspešnost metode in zmanjšuje tveganje napačnih interpretacij ali konfliktov. Takšna usklajenost zmanjšuje obremenitev vodij ter zagotavlja, da je vračanje vodeno sistematično, ne ad-hoc. Psiholog tako prispeva k boljši organizacijski kulturi, v kateri so prehodi zaposlenih profesionalno podprti.

Psiholog prav tako skrbi za etičnost in strokovnost procesa. Zagotavlja, da se proces temelji na strokovno utemeljenih metodah, upošteva etične standarde poklica psihologa, se osredotoča na

varovanje duševnega zdravja in dobrobiti zaposlene ter skrbi, da se uporabljajo preverjena orodja, pripomočki in tehnike. To organizaciji daje zagotovilo, da se metoda izvaja na visoki strokovni ravni in v skladu z najboljšimi praksami. S tem se zmanjšajo tveganja nestrokovnih intervencij, ki bi lahko škodovala zaposlenim ali ugled organizacije.

Nenazadnje lahko sodeluje tudi pri evalvaciji in merjenju učinkov metode. Kot psiholog je ustrezno metodološko podkovan za določanje kazalnikov uspeha in izvajanje postopkov za merjenje le teh. Kadrovske službe tako nudijo informacije o učinkovitosti in smiselnosti izvajanja metode. Objektivna evalvacija omogoča kadrovski službi sprejemanje podatkovno utemeljenih odločitev o nadaljnjem investiranju v metodo. To organizaciji pomaga, da sredstva usmerja tja, kjer dejansko prinašajo dodano vrednost.

Prednosti in omejitve

Kovčing za mame prinaša pomembne prednosti, saj zaposlenim ženskam nudi strukturirano, individualizirano in strokovno podprto spremljanje v eni izmed najzahtevnejših življenjsko-poklicnih sprememb. Omogoča jasno vodenje skozi tri ključne faze (pred odhodom, med porodniškim dopustom in ob vrnitvi), spodbuja krepitev samozavedanja, psihološke odpornosti in občutka kompetentnosti, obenem pa oblikuje varen prostor za refleksijo, razreševanje dilem ter osmišljanje izkušenj. Metoda je prilagodljiva in zasnovana tako, da naslavlja osebne ovire, identitetne dileme in organizacijske izzive, zato ženskam olajša ponovno integracijo v delovno okolje. Hkrati podpira sodelovanje med zaposleno, kadrovsko službo in vodjo ter zmanjša tveganje za izgubo kadra po vrnitvi. Strukturiranost, transparentnost ciljev in jasna časovnica dodatno povečajo predvidljivost prehoda, kar koristi tako zaposlenim kot organizaciji.

Največja pomanjkljivost kovčinga za mame je nevarnost, da organizacija prevelik del odgovornosti za uspešen prehod prevali na posameznico, medtem ko izzivi, kot so preobremenjenost, neustrezna pričakovanja vodij, neakovostno vodenje ali organizacijska kultura neprijazna družinskim vrednotam, ostanejo ne naslovljeni. Kovčing lahko podpira razvoj psiholoških virov, ne more pa odpraviti organizacijskih praks, ki matere postavljajo v manj ugoden položaj. Poleg tega je metoda zahtevna za izvajanje, saj presega klasično kovčing znanje. Posledično je učinkovita le, če jo izvajajo primerno usposobljeni strokovnjaki. Najem zunanjih strokovnjakov ali usposabljanje notranjih je lahko finančen izziv za organizacijo. Organizacija se z investicijo v kovčing za mame prav tako izpostavlja tveganju, da se posameznica kljub podpori in razvojnim priložnostim ne bo vrnila v organizacijo oz. nadaljevala svoje karijerne poti.

Ključna omejitev kovčinga za mame je, da se v praksi najpogosteje uporablja pri ženskah na vodstvenih ali strokovnih pozicijah, redkeje pa pri operativnih delavkah oz. ženskah na manj ključnih delovnih pozicijah. Metoda je v osnovi izključujoča, kar pomeni, da neenako naslavlja potrebe različnih skupin zaposlenih mater in lahko nehote pogloblja obstoječe razlike v dostopu do podpore. Ženske na višjih pozicijah so običajno tudi bolje plačane, kar pomeni, da imajo več možnosti za podobno strokovno podporo, ki jo izberejo same v zasebnem kontekstu, medtem ko druge pogosto ostajajo brez sistemske pomoči pri prehodu v materinstvo. Brez širšega dostopa metoda tako deluje prevladujoče elitno in ne naslavlja izzivov, s katerimi se soočajo matere v organizacijah z manj stabilnimi ali bolj fizično zahtevnimi delovnimi pogoji.

Metoda kovčinga za mame je v raziskovalnem smislu še razmeroma omejena. Študije učinkovitosti se pogosto osredotočajo na specifične sektorje ali regije, zato je pri posploševanju učinkov potrebna previdnost. Učinkovitost metode je prav tako odvisna od širšega organizacijskega konteksta, kamor sodijo kultura, politika vračanja, razumevanje vodij in sistemske prakse. Našteto bistveno vpliva na to, ali bo kovčing deloval kot dopolnilo ali le kot "hitra rešitev". Ker metoda posega v občutljiva področja identitete in duševnega zdravja, zahteva visoko etičnost, refleksivnost in stalno strokovno presojo izvajalcev. Brez teh elementov lahko postane površinsko orodje, ki ne doseže svojega transformativnega potenciala.

Moj pogled

Kovčing za mame je koristna in perspektivna metoda, ki naslavlja pogoste življenjske situacije zaposlenih žensk. Preseneča me, kako malo literature naslavlja vračanje novopečenih mamic nazaj na delovno mesto, kljub temu, da je to proces skozi katerega gre velik delež zaposlenih žensk. Tudi predstavljena metoda ima pomanjkljivo količino raziskav učinkovitosti in še manj konkurenčnih modelov oz. metod. Zaradi tega obstaja nevarnost, da organizacije kljub zakonom, politikam in individualnim prilagoditvam nimajo zadostnega razumevanja kompleksnosti tega prehodnega obdobja, kar lahko vodi v neoptimalno podporo in izgubo talentov. Prav zato sem si to metodo izbrala, zdi se mi ključno opozarjati na vidike povezane z vračanjem na delovno mesto po porodniškem dopustu.

Skozi poglavje večkrat opozorim, da je metoda primarno usmerjena na ženske na višjih strokovnih in vodilnih položajih, zato sem se večkrat vprašala: "Ali bi metodo lahko prilagodili tako, da zajame celotno populacijo zaposlenih (bodočih) mamic, ne le tiste, ki so na ključnih položajih." Moje mnenje je, da je to mogoče, vendar zahteva ustrezno organizacijsko podporo in strateški pristop. Slednje se sicer povezuje z načelom, ki ga poudarjajo v literaturi, da kovčing izvaja zunanji izvajalec. Strokovnjaki to izpostavljajo kot pomembno prednost, ki omogoča psihološko varnost in udeleženci daje prostor, da se poglobi v razne teme, brez skrbi, da bi karkoli vplivalo na njen odnos z organizacijo. Vendar pa zunanje izvajanje pomeni tudi višje stroške in omejen dostop, kar lahko zmanjša inkluzivnost metode. Menim, da če želimo metodo prenesti v širši okvir, da je rešitev v notranjem izvajalcu, npr. notranjem zaposlenem psihologu v kadrovski službi. Še posebej, če dilemo prenesemo v slovensko okolje, kjer ponudnikov za izvajanje te vrste kovčinga za enkrat še ni. Smiselno se mi zdi dodatno usposobiti in strokovno podkovati že zaposlenega psihologa v kadrovski službi. Tak pristop omogoča, da metoda postane dostopna širši populaciji zaposlenih žensk, ki gradijo družino, hkrati pa se ohrani psihološka varnost in profesionalnost. Tako naslovimo več organizacijskih izzivov: 1. metodo uporabljamo vključujoče in širše dostopno; 2. izognemo se visokim stroškom, povezanimi z najemom zunanjih izvajalcev; 3. gradimo pozitiven odnos z zaposlenimi, saj jim metoda sporoča, da je organizaciji mar za njih; 4. ustvarjamo spodbudno, družini prijazno klimo in kulturo organizacije in 5. prispevamo k pozitivnemu znamenju organizacije, kot delodajalca, kar pomaga privabiti in zadržati talente, katerih vrednote so skladne z organizacijo.

Literatura

- Beacom, A. M. (2013). The retain maternity leave transition coaching model: Applying schlossberg's transition theory To create a new model of executive coaching. Doctoral dissertation. *ProQuest LLC*. <https://eric.ed.gov/?id=ED552804>
- Bussell, J. (2008). Great Expectations: Can Maternity Coaching affect the Retention of Professional Women? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (2). <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/>
- De Haan, E. in Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 641-661. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- Ernst & Young. (2013). Ernst & Young's maternity coaching improves retention of talented women. London: E&Y.
- Filsinger, C. (2021). How can Maternity Coaching influence Women's Re-engagement with their Career Development: a Case Study of a Maternity Coaching Programme in UK-Based Private Law Firms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1(6).
- Franzoi, I. G., Sauta, M. D., De Luca, A. in Granieri, A. (2024). Returning to work after maternity leave: A systematic literature review. *Archives of Women's Mental Health*, 27(5), 737-749. <https://doi.org/10.1007/s00737-024-01464-y>
- Gopisha, B. in Umarani, C. (2025). Identification of roles for maternity returnees in manufacturing. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5203594>
- Johnson, E., Elder, E. in Kosiol, J. (2025). What are the experiences of nurses returning to work following maternity leave: A scoping review. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02625-1>
- Jones, R. J., Woods, S. A. in Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.3390/admsci15120461>
- Kooh Givi, M. (2025). The impact of coaching interventions on employee performance, motivation, and organizational adaptability: An experimental study in the petrochemical industry. *International Journal of Business and Management*, 20(5), 246. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v20n5p246>
- Le Sueur, H. M. in Boulton, E. (2021). Professional women and maternity transition: Guidelines for maternity coaching in organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1559>
- Lucia-Casademunt, A. M., García-Cabrera, A. M., Padilla-Angulo, L. in Cuéllar-Molina, D. (2018). Returning to work after childbirth in Europe: Well-being, work-life balance, and the interplay of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 9(68). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00068>
- Moffett, J. (2018). 'Adjusting to that new norm': How and why maternity coaching can help with the transition back to work after maternity leave. *International Coaching Psychology Review*, 13(2), 62-76. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2018.13.2.62>

- Nazarenko, H. (2025). Coaching as a tool for strategic growth for developing companies: Practical cases. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 07(04), 80-87. <https://doi.org/10.37547/tajmei/volume07issue04-10>
- Okorn, A., Van Hooff, M. L., Ten Cate, A. E., Cillessen, A. H. in Beijers, R. (2025). Returning to work after maternity leave: A longitudinal study exploring changes in postpartum work resumption stress and its determinants. *Community, Work & Family*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13668803.2025.2465256>
- Reynolds, K. (2024). Coaching through maternity transitions: through the prism of coaching, how can women going through the maternity transitions in the private equity industry be better supported? *Middlesex University Research Repository*. <https://repository.mdx.ac.uk/item/14qqw5>
- Vitzthum, C. (2017). How can maternity-return coaching complement structural organisational benefits? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (11). <https://doi.org/10.24384/IJEBM/S11>
- Yasar, A. (2017). Supporting the professional women's transition to motherhood through maternity coaching: a South African perspective. *University of the Witwatersrand, Johannesburg*. <http://hdl.handle.net/10539/23429>