



ŠOLA ZA COACHE

Veščine coachinga za profesionalni razvoj

VEŠČINE COACHINGA ZA VODJE

"Človek je tisto, kar načrtuje, da bo".

(Jean-Paul Sartre)

Program pripravila: Jelica Pegan Stemberger

Program lektorirala: Romanca Marinček

Oblikovala: Silva Požlep

Informacije:

Mojca Koren

Tel.: 01/52 00 671

Mob.: 041/742 748

mojca@glottanova.si, info@glottanova.si

www.coaching.si, www.glottanova.si

Pozdravljeni!

Po podatkih, ki jih je danes mogoče prebrati v svetovno znanih poslovnih revijah, 20 % zaposlenih v podjetju ustvarja 80 % dobička.

Srhljiv podatek! Številni se sprašujemo, kako povečati učinkovitost ravno teh 80 % zaposlenih, kako izboljšati njihove veščine, kako pri zaposlenih razviti občutek samovodenja, podjetnosti, ustvarjalnosti ...

Zaposleni so pogosto premalo učinkoviti. Coaching je znanje, veščina, spretnost, kompetenca, ki vodi pomaga, da v svojem timu poveča učinkovitost. Če je nekdo učinkovit, če dobro dela in dosega rezultate, je bolj motiviran. Če so ljudje bolj motivirani, se izboljšuje kakovost timskega dela. Če se izboljša kakovost timskega dela, se izboljšujeta učinkovitost in motivacija celotnega tima. In tako dobimo bolj zadovoljne zaposlene in posredno bolj zadovoljne in pripadne stranke. Če so stranke bolj zadovoljne, več prodamo, in tako dobimo več denarja. Skratka, coaching povečuje sposobnosti in zmožnosti zaposlenih, izboljšuje motivacijo, zvišuje učinkovitost, izboljšuje rezultate dela in globalno zvišuje kakovost dela v podjetju, izboljšuje rezultate podjetja ...

Ja, coaching je učinkovito orodje za razvoj osebnih, poslovnih in strokovnih potencialov zaposlenih in je ključ, s katerim odklepamo zakladnico lastnih potencialov ali potencialov drugih. Cilj odkrivanja potencialov je raziskati, prepoznati in povečati lastne zmožnosti in zmožnosti drugih, da bi bili bolj učinkoviti, uspešni in s tem bolj zadovoljni v zasebnem in poslovnem življenju.

Sir John Whitmore je izjavil: "Coaching je osnovno orodje vodij za maksimiziranje potencialov in uspešnosti zaposlenih."

Kot vodja, ki je "opremljen" z veščinami coachinga, boste s konkretnimi pristopi in ključnimi vprašanji usposobili zaposlene za avtonomno in odgovorno delovanje, hkrati pa boste dobili vpogled v trenutno razvojno stanje svojega tima in, kar je še pomembneje, v njegove razvojne možnosti. Zagotovo se bo v vašem timu izboljšala delovna klima, ki bo (še bolj) podpirala uporabo lastnih virov, torej bogastva, ki ga v sebi nosi vsak tim, zavedajo pa se ga le redki. Še redkejši so primeri, ko neki tim do popolnosti izkoristi lastne vire. In ravno to je na današnjem trgu tista razlika, ki naredi razliko.

*Jelica Pegan Stemberger,
prokuristka in vodja izobraževanj v Glotta Novi*

Kazalo

<i>COACHING – UČINKOVITO ORODJE ZA OSEBNI IN POKLICNI RAZVOJ</i>	4
<i>COACHING ZA VODJE</i>	5
<i>KAJ JE COACHING?</i>	5
<i>VODJE – COACHI SVOJIM ZAPOSLENIM</i>	6
<i>CILJI PROGRAMA USPOSABLJANJA</i>	6
<i>RAZVOJ VEŠČIN IN KOMPETENC</i>	7
<i>VSEBINA PROGRAMA USPOSABLJANJA “VEŠČINE COACHINGA ZA VODJE”</i>	7
<i>TRAJANJE IN ORGANIZACIJA PROGRAMA</i>	9
<i>PODPORA PROGRAMU IN UDELEŽENCEM</i>	10
<i>METODE IN OBLIKE DELA</i>	10
<i>IZOBRAŽEVALNI TRENERJI</i>	10
<i>IN ŠE ZA RAZMISLEK</i>	13

Coaching – učinkovito orodje za osebni in poklicni razvoj

Velikokrat slišimo govoriti o dobrem šefu, ki posluša in upošteva zaposlene. Takšno, morebiti popolnoma nenačrtovano vedenje vodje vpliva na dobro delovno vzdušje, zaposleni so motivirani in se počutijo pomembne s svojim delom vred. Če vodja resnično upošteva slišano in na podlagi pomembnega mnenja zaposlenih sprejme nekatere ukrepe, prilagodi strategijo, morda celo sprejme ali opusti projekt, pa govorimo o drugem pozitivnem učinku šefove odprtosti. H končnemu rezultatu namreč lahko pripomorejo vsi ljudje, z vsem svojim bogastvom idej. Zaposleni tako zopet razvijajo motivacijo za delo in skladno s svojim prispevkom tudi odgovornost za posamezne odločitve in predloge, hkrati pa so potenciali celotnega delovnega tima izkoriščeni v najboljšem pomenu besede.

Dobri šefi so redki, zlasti v času krize in stopnjujočega se pritiska na učinkovitost, ko zmanjkuje časa za odnose in procese. Slabi sodelovalni odnosi namreč pomenijo konec razvoja in plemenitosti dela. Tako poslovni subjekti, ki vedo, da je prihodnost v človeškem kapitalu, razvoj zaposlenih pa je odvisen predvsem od učinkovite in do delavca prijazne komunikacije v podjetju, spoznavajo pomen izobraževanja na vseh ravneh v podjetju, še zlasti pa zaposlenih na vodilnih delovnih mestih. Omenjeni dobri šefi komunikacijo ponavadi začnejo na podlagi intuicije in pridobljenih vzorcev komuniciranja in so tako imenovani "redki biseri", ki jih ni mogoče najti za vsakim vogalom. Tako so sodobna podjetja usmerjena ne samo k iskanju teh "redkih bisero", temveč tudi k oblikovanju svoje lastne zakladnice vodij, ki znajo iz zaposlenih dobiti najboljše in največ.

Ker na Glotta Novi verjamemo, da so glavni viri za uspeh že v nas, smo bili prvi, ki smo se začeli ukvarjati s coachingom kot veščino in kompetenco posameznih delovnih mest (menedžerji, podjetniki, direktorji, vodje, mentorji, zdravniki, izobraževalci, zaposlitveni svetovalci ...) ter z izobraževanjem in usposabljanjem poklicnih coachev. S coachingom in z izobraževanjem zaposlenih za uporabo coachinga na delovnem mestu se v Glotta Novi ukvarjamo več kot desetletje, z načrtnim usposabljanjem coachev pa od leta 2002.

Kaj je coaching?

Je veščina, s katero spodbujamo rast in razvoj posameznikov. Ko razvijamo svojo vlogo coacha, znamo sebi in tistim, ki jih vodimo, pomagati, da razvijajo in v praksi uporabljajo razne veščine, znanja, sposobnosti – skratka, da izkoristijo vse svoje potencialne. Razvijanje in izvajanje vloge coacha je torej lahko ena izmed prednosti podjetja in naš izobraževalni program Veščine coachinga za vodje lahko pri tem precej pomaga.

Program Veščine coachinga za vodje je namenjen vsem, ki vodijo posameznike in/ali skupine, da bi usvojili veščine coachinga. Vodja v vlogi coacha tako postane ključni motivator, ki zaposlenega opolnomoči, da sam sprejema odločitve in zanje prevzema odgovornost, hkrati pa zmore vzpostaviti ustvarjalno in plodno vzdušje za iskanje sistemskih in poslovnih rešitev.

Coaching je edinstvena priložnost za razvoj spodbudne in zdrave družbene klime v delovnem okolju, ki vpliva tudi na učinkovitost in produktivnost delovnega kolektiva, saj vodjo opremi s konkretnimi orodji za motiviranje in spodbujanje, iskanje sprejemljivih rešitev, vodenje kreativnega procesa ter postavljanje ključnih vprašanj, katerih odgovori vodijo delovni proces v spodbudnejšo prihodnost.

Coaching je metodologija za spodbujanje rasti in razvoja zaposlenih k boljšim dosežkom in večji učinkovitosti.

Coaching za vodje

Coaching za vodje pomeni predvsem uvajanje tega v organizacijsko strukturo, tako da se vodje usposobi za uporabo veščin coachinga. S temi veščinami vodje spodbujajo rast svojih sodelavcev ter doseganje večje samostojnosti in učinkovitosti pri delu.

Zgornja definicija coachinga je ena izmed najpogosteje uporabljenih. Pri coachingu namreč pomagamo posamezniku/sodelavcu, da razvije svoje potenciale, torej različne veščine, spretnosti in znanja. Coach posameznikom in ekipam pomaga, da se razvijejo v največji in najboljši meri.

Več o tem lahko izveste v članku [Coaching v poslovnem okolju](#)

Kariernica: <http://www.centerznanja.si/kariernica/course/view.php?id=4>

(Prijavite se lahko kot gost!)

Kaj je coaching?

Coaching je interaktiven proces, ki posameznikom in organizacijam pomaga, da se hitreje razvijajo in dosegajo boljše rezultate.

Na podlagi coachinga zaposleni dosegajo višje cilje, so dejavnejši, sprejemajo boljše odločitve in ustvarjalneje uporabljajo svoje notranje vire in sposobnosti. Coaching je izredno akcijsko usmerjen. Pri tem je naloga vodje coacha predvsem ta, da nastopa kot zunanja podpora sodelavcem ali timu pri postavljanju ciljev, reševanju konfliktnih situacij, razvoju novih veščin, soočanju s spremembami in stresom ter iskanju novih, inovativnih rešitev.

Coaching je metoda, kjer je vodja coach izurjen, da posluša in opazuje, prilagaja svoj pristop potrebam zaposlenih in jim tako pomaga odkriti lastne rešitve in strategije. Vodje, ki obvladajo veščine coachinga, so prepričani, da so njihovi zaposleni ustvarjalni in imajo velik potencial. Zavedajo se, da je delo vodje zagotavljati podporo, da zaposleni razvije svojo ustvarjalnost, veščine in notranje vire, ki jih že ima. Vodja zagotavlja povratne informacije in objektivno perspektivo, zaposleni pa je odgovoren, da doseže rezultate, ki so ekološki oziroma neškodljivi zanj in za podjetje.

Coaching je posebna oblika profesionalnega individualnega (ali timskega) svetovanja in podpore posamezniku (timu) pri doseganju zahtevnejših ciljev ter pri prepoznavanju in premagovanju ovir. V procesu coachinga vodja coach spodbuja razvoj potencialov posameznika (tima). Cilj coachinga je odkriti in okrepi zmožnosti in sposobnosti posameznika (tima), ga motivirati in tako čim bolje usmeriti v delovanje, ki bo prineslo zelene rezultate.

Coaching kot proces torej združuje notranje vire, sposobnosti in moč posameznika, da zmore preseči lastne omejitve in da od sebe da največ kot posameznik, član družine, širše skupnosti ali kot član delovne skupine, oddelka, podjetja ...

Coaching daje zelo velik poudarek nastajanju **sprememb (in spremembam samim)**, ki so posledica oblikovanja in doseganja posebnih ciljev.

Zato so metode in tehnike coachinga usmerjene k rezultatom/ciljem in ne k reševanju težav, k spodbujanju razvoja novih strategij razmišljanja in delovanja in ne k iskanju možnosti za rešitev težav, ki so nastale v preteklosti.

Popravljalne spremembe so predvsem domena svetovanja (in terapije), cilj coachinga pa je usmerjen v prihodnost, v aktivno oblikovanje prihodnosti.

Usmerjen je torej v prihodnost in ne v preteklost!

Vodje – coachi svojim zaposlenim

Uporaba veščin coachinga ob opravljanju drugih delovnih procesov, zlasti vodenja, je svojevrstna prednost za vodjo, oddelek, podjetje. Proces coachinga je v osnovi namreč osredotočen na posameznika/stranko, v ospredju so njegove želje, potrebe in cilji. Uvajanje coachinga v podjetje pa pripomore k lažjemu doseganju tudi takšnih ciljev, kot so izboljšanje komunikacije v timu, vzpostavljanje ustvarjalnega vzdušja, premostitev medsebojnih konfliktov, razvijanje skupne vizije, motiviranje, uspešen sistem delitve delovnih nalog, nagrajevanja itd. Tako ima coach kot vodja v nasprotju s profesionalnim coachem v procesu coachinga tudi lastne interese, čemur se deloma prilagodi tudi uporaba coaching orodij.

Coaching orodja vodij/coachev so sicer enaka kot pri profesionalnem coachingu pa tudi pridobljene veščine in kompetence sledijo modelu poklicnega coacha. Glavne razlike so v uporabi rezultatov coachinga, ki tu lahko koristijo tako posamezniku/stranki, posredno ali neposredno pa tudi delovnemu timu in rezultatom delovnega procesa. Vodja, ki svoje zaposlene pozna bolje kot poklicni coach svojo stranko, lahko s spodbujanjem virov lastnega tima in opolnomočenjem posameznikov v njem ustvarja in uspešno koordinira dinamiko dela ter zagotavlja optimalno doseganje zastavljenih ciljev. Običajno se izkaže, da je že določitev ustreznih ciljev pol poti do uspeha. Veščine coachinga vodjem pri tem zagotovo pomagajo, saj tako pridobijo orodja za učinkovito načrtovanje in spremljanje doseganja ciljev, kar je ključni dejavnik vsakega napredka v podjetju.

Cilji programa usposabljanja

Udeleženci bodo spoznali osnovni model coachinga, naučili se bodo misliti bolj sistemsko in razvijali pomembne sposobnosti, ki jih bodo potrebovali kot vodje/coachi svojim sodelavcem, seznanili se bodo z možnostjo uporabe poslovnega coachinga na delovnem mestu in spoznali svoje sposobnosti na področju osebnega in poslovnega razvoja sodelavcev, naučili se bodo uporabljati različna orodja coachinga, znali bodo lažje povezovati posameznikove cilje s cilji organizacije. S teoretičnim znanjem in praktičnimi vajami bodo usvajali veščine coachinga, razvijali nove kompetence, prepoznavali priložnosti, kjer lahko uporabljajo coaching, ter spoznali, kako lahko s coachingom povečujejo svojo učinkovitost in učinkovitost zaposlenih.

Udeleženci ob koncu izobraževanja znajo:

- postavljati dobra coaching vprašanja
- razumeti, zakaj je poslušanje pomembnejše od govorjenja
- uporabljati komunikacijske veščine za učinkovit coaching
- bolje videti, slišati, občutiti (čutna ostrina)
- pozitivno motivirati na podlagi empatije
- ustvarjati skupinski duh s preprostimi sredstvi
- učinkovito komunicirati
- gledati v prihodnost in ne v preteklost
- dovoliti sodelavcu/stranki, da "sam/-a" pride do rezultatov
- obvladovati osebni odnos s sodelavcem/ stranko in prepustiti sodelavcu/stranki popolno avtonomijo in odgovornost ...

- voditi individualni in skupinski coaching proces

Udeleženci izboljšajo:

- veščine odločanja • zaupanje vase ter svoje veščine in sposobnosti • pripravljenost za spremembe v karieri • prepoznavanje svojih virov, lastnosti ...
- sposobnost hitrejšega zbiranja informacij • sposobnost gradnje mostov • sposobnost mreženja • sposobnost osredotočanja • načrtovanje "akcijskega" poteka svoje kariere in osebnostnega razvoja • sposobnost poslušanja in spraševanja • sposobnost motiviranja in samomotiviranja • prožnost in sposobnost prilagajanja spremembam ...

Razvoj veščin in kompetenc

Coaching, svetovanje, učinkovita komunikacija, vodenje, timsko delo, sprejemanje odločitev, motivacija in samomotivacija, poznavanje sebe in drugih, odgovornost do sebe in drugih, pripravljenost za spremembe, ustvarjalnost, upravljanje sebe, znati se učiti, sistemsko mišljenje, obvladovanje časa, doseganje ciljev, usmerjenost k rezultatom, dejavno poslušanje, postavljanje pravih vprašanj ...

Vsebina programa usposabljanja "Veščine coachinga za vodje"

Program je prilagojen potrebam že zaposlenih vodij. Ima dva modula, ki kompleksno (teoretično in praktično) obravnavata veščine coachinga, ki jih vodja lahko uporablja pri svojem delu.

1. modul:

Uvod v veščine coachinga za vodje

Okvirna vsebina:

Kaj je coaching?

- Definicija in nastanek coachinga
- Viri coachinga
- Razlike med coachingom, konzultiranjem, svetovanjem, terapijo in treningom

Sodobni zaposleni v vlogi coacha

- Razlogi za uvajanje coachinga
- Značilnosti izvajanja coachinga pri profesionalnem razvoju
- S coachingom do razvijanja samostojnosti zaposlenih
- Coaching in profesionalni razvoj - pobude za reflektiranje lastne vloge pri profesionalnem razvoju

Koncepti coachinga

- Oblikovanje in ustvarjanje zaveznitva
- Povratno sporočilo (feedback)
- Povzemanje
- Pospeševanje dejanj
- Izgradnja zaupanja

- Učinkovita coaching vprašanja
- Postavljanje ciljev in načrtovanje
- Sprejemanje odgovornosti

Diagnostična orodja

- Profesionalno in osebno kolo ravnovesja
- Coaching "formula"

Komunikacijske veščine

- Dober stik
- Aktivno poslušanje

Uporaba skupinskega in individualnega coachinga pri vodenju

- Coaching kot komunikacijsko in motivacijsko orodje
- Pomen coachinga za rast posameznika, zaposlenega, podjetja
- Individualni in skupinski coaching

Coaching za vodje v praksi

Treningi

2. modul:

Veščine coachinga na delovnem mestu

(Core Essential Corporate Coaching Program)

Okvirna vsebina:

Utrjevanje, poglobitev in razširitev vsebin uvodnega modula

Filozofija in etika coachinga

Notranja stanja vodje coacha

- Zaznavni položaji
- Koristna coaching stanja
- Upravljanje sebe

Iz orodjarne vodje coacha

- Raziskovanje različnih možnosti
- Nastavljanje ogledala
- Postopnost procesa
- Členjenje navzdol in navzgor, stransko členjenje ...
- Osrednja pozornost (Primary focus)

Prepričanja

- Ocena prepričanj
- Oblikovanje zelenih prepričanj
- Sprememba prepričanj

Koncepti coachinga

- Prekinjanje
- Povzemanje
- Povedati bistvo (Bottom lining)
- Prepoznavanje in pohvala
- Proslavljanje (Championing)

Coaching konverzacijski model in moč jezika

Principi coachinga v organizaciji

- Ocena stanja in analiza možnosti
- Psihometrična orodja (M.B.T.I. ali SDI)
- Coaching orodja, tehnike in intervencije
- Coaching intervencije za vodje

Možnosti uporabe coachinga na delovnem mestu

Kompetence vodje coacha

Vloga vodje coacha v organizaciji

Coaching za vodje v praksi

Treningi

Opomba

Razvili smo kar nekaj programov, ki so vezani na opravljanje coachinga točno določenega poklica oziroma položaja v organizaciji. Eden najpomembnejših je program Veščine coachinga za vodje. Poleg tega pogosto izvajamo programe za mentorje, prodajnike, izobraževalce, socialne delavce, zdravnike, zaposlitvene svetovalce ...

Trajanje in organizacija programa

1. *modul*: Uvod v veščine coachinga za vodje traja 4 dni (2-krat 2 dni ali 32 ur).
2. *modul*: Veščine coachinga za vodje traja 4 dni (2-krat 2 dni ali 32 ur).

Celoten program traja 8 dni (4-krat po 2 dni ali 64 ur).

Oba modula imata **coaching praktikum**, ki vsebuje praktično učenje coaching veščin po sistemu vodja coach – stranka - vrnitveno sporočilo.

Tabelarna oblika izvedbe coaching srečanj med moduli ali deli modulov

Modul	Coaching praktikum	Obveznosti
Med 1. modulom	dajanje navodil	3 coaching pogovori
		pisno vrnitveno sporočilo trenerjem za enega od pogovorov
Med 2. modulom	dajanje navodil	5 coaching pogovorov
		pisno vrnitveno sporočilo trenerjem za enega od pogovorov

Udeleženci programa izdelajo individualni akcijski načrt vpeljave coachinga na svoje delovno mesto (aplikativno uporabna projektna naloga).

Udeleženci po zaključenem programu in uspešno opravljenem izpitu ter oddani aplikativno uporabni projektni nalogi, ki so jo trenerji potrdili, pridobijo potrdilo o opravljenem usposabljanju po programu **Veščine coachinga za profesionalni razvoj – Veščine coachinga za vodje**.

Podpora programu in udeležencem

V času izvajanja programa in/ali po končanem programu je udeležencem omogočena **podpora v obliki:**

- ***Kariernice in e-mentorstva/tutorstva***

V času izvajanja programa se za skupino organizira posebna e-učilnica, ki jo moderirajo udeleženci sami ob pomoči posebnega e-mentorja, ki jih nauči, kako upravljati učilnico. Učilnica omogoča utrjevanje in nadgrajevanje pridobljenega znanja, izmenjavo izkušenj, tesno povezovanje med udeleženci, trenerji, asistenti ... E-učilnica je zaprtega tipa in jo udeleženci uporabljajo tudi po končanem programu. Storitve je za udeležence brezplačne. Vključitev v e-učilnico pomeni tudi vstop v knjižnico z bogato ponudbo literature o coachingu, vodenju, komunikaciji ...

Metode in oblike dela

V programu prevladujejo aktivne oblike dela in uporaba najsodobnejših dosežkov na področjih učenja, usposabljanja in izobraževanja (delo v manjših skupinah, dvojicah, diskusije, igre vlog, prezentacije in demonstracije, analize, pogovori, simulacija in analiza primerov, coaching ...). Program je oblikovan kot skupek treningov, kjer udeleženci interaktivno vadijo veščine, ki so vezane na vsebine.

Poleg tega del interakcije med udeleženci poteka tudi v e-učilnici, kjer aktivno sodelujejo in nadgrajujejo učni proces z medsebojnim učenjem zunaj treningov. V e-učilnici potekajo diskusije, udeleženci izmenjujejo gradiva, delijo svoje izkušnje in podobno, s čimer krepijo prijetno učno razpoloženje in kakovost učenja.

Izobraževalni trenerji

Učinkovitost vsakega programa izobraževanja ali usposabljanja je v največji meri odvisna od izobraževalnega trenerja (izobraževalnega tima), od njegove strokovnosti, usposobljenosti za prenos znanja, veščin in kompetenc in od njegovega profesionalnega odnosa do udeležencev in vsebine, ki jo podaja. Pri tem ne smemo spregledati pomena izkušenj.

Glotta Nova veliko pozornosti posveča izboru ustreznih trenerjev in njihovem izobraževanju, saj so trenerji naše dragoceno bogastvo in ključ do izjemne učinkovitosti.

Trenerji v Šoli za coache, katere sestavni del je tudi program Veščine coachinga za vodje, so poznani na mednarodni ravni in so nenehno vključeni v različne aktivnosti, projekte in študij, v razna usposabljanja in raziskave, v nenehno osebno, strokovno in poklicno rast ter izvajajo tudi coaching za posameznike, time in organizacije.

Koordinatorji programa

Mojca Koren je univ. dipl. politologinja. Vključena je v magistrski študij in končuje program NLP mojster praktik. Je specialist za svetovanje na področju retorike, nevrolingvističnega programiranja, coachinga in izobraževanja za potrebe podjetij.

Funkcija: Strokovni in organizacijski vodja programov NLP praktik, NLP mojster praktik, Veščine javnega nastopanja, Veščine coachinga za profesionalni razvoj/Coach in NLP coach.

Jelica Pegan Stemberger, prof. italijanskega in slovenskega jezika ter književnosti s strokovnim izpitom, končan program svetovanja na področju izobraževanja odraslih (ACS), končan program svetovanja v Središču za samostojno učenje (ACS), končan mednarodni program o poklicni orientaciji, mojster praktik poslovne komunikacije in NLP trener (licenca svetovne zveze za NLP INLPTA), diploma True Learning učitelja, avtorica projektov treningov s področja retorike po metodi Globalno učenje®, diploma Globalni učitelj. Je specialistka za področje treniranja izobraževalnih trenerjev (Andragoški praktikum®), retorike, javnega nastopanja in komuniciranja. Ukvarja se z internim izobraževanjem Glottinih trenerjev in je njihov mentor. Ima 25 let delovnih izkušenj na vodilnih delovnih mestih.

Izvajalci programa



BERNARDA POTOČNIK

trener/mentor/coach/supervizor

Profesorica angleškega jezika in univerzitetna diplomirana etnologinja s pedagoško-andragoško izobrazbo in strokovnim izpitom. Vključena je v magistrski študij na ISH. Ima deset let izkušenj s poučevanjem mladine in odraslih. Ima diplomo True Learning učitelja in je trenerke Globalnega učenja® pri poučevanju tujih jezikov. Je certificirani ADEC® trener, NLP

coach in karierni coach, NLP trenerka (INLPTA) in licenčna trenerka SDI (Strength Deployment Inventory – Pregled uporabe osebnostnih vrlin).

Na Glotta Novi je izobraževalna trenerka, mentorica učiteljem, ki poučujejo tuje jezike po metodi Globalno učenje® in mentorica študijskih krožkov. Specialistka za osebni, karierni izobraževalni in učni coaching ter kombinirane programe angleškega jezika in retorike oziroma javnega nastopanja. Izvaja naslednje daljše programe usposabljanja: NLP praktik, NLP mojster praktik, NLP poslovni praktik, NLP mojster poslovne komunikacije, Izobraževalni trener praktik, coach in druge. Je vodja Glottine skupine za kakovost in članica Komisije za sistem izobraževanja odraslih, ki deluje pri Andragoškem društvu Slovenije in je posvetovalno telo za Ministrstvo za šolstvo in šport ter Andragoški center Slovenije.



KARMEN ŠEMRL

trener/mentor/coach/supervisor

Univerzitetna diplomirana slovenistka s pedagoško-andragoško izobrazbo in opravljenim strokovnim izpitom, končuje magistrski študij na Filozofski fakulteti v Ljubljani, smer slovenski jezik. Končala je mednarodne programe NLP mojster praktik in NLP coach ter program Andragoški praktikum®. Je ADEC® trener in specialistka za SDI (Strength Deployment Inventory – Pregled uporabe osebnostnih vrtilin) in uporabo Mind Mapping™-a na delovnem mestu. Specialistka za vodenje treningov s področja retorike, javnega nastopanja, poslovnih predstavitev/prezentacij, prepričevanja in argumentacije, komuniciranja, mentorstva, metod in tehnik učenja in poučevanja, izobraževanja izobraževalcev, mediatorstva, moderatorstva, coachinga, upravljanja znanja, metod ustvarjalnosti, treningov za večji izkoristek možganskih in drugih potencialov. Članica Komisije za sistem izobraževanja odraslih, ki deluje pri Andragoškem društvu Slovenije in je posvetovalno telo za Ministrstvo za šolstvo in šport ter Andragoški center Slovenije.



TATJANA DRAGOVIČ

trener/mentor/coach/supervisor

Profesorica angleškega jezika in književnosti, magistrica izobraževalnih znanosti, trenutno vključena v doktorski študij. Je ADEC® trener na mednarodni ravni, licenčni NLP trener inštituta The Society of NLP™, San Francisco, in dr. Richarda Bandlerja z licenco International NLP, Florida, USA. Nosilka certifikata NLP Coach.

Ima več kot petnajst let izkušenj pri poučevanju mladine in odraslih. Odlikuje jo »človeška« pripravljenost pomagati udeležencem svojih delavnic, da čim bolj učinkovito uporabijo svoje potencialne in dosežejo zastavljene cilje. Kot izjemen motivator in coach zna spodbujati svoje udeležence, da dosežejo rezultate, za katere so bili vedno prepričani, da so jim nedosegljivi.

Je specialistka za programe vodenja, NLP, coaching, upravljanje sprememb, sprejemanje odločitev, izobraževanje izobraževalcev, Globalno učenje ...

Trikrat je bila nominirana med **Deset top predavateljev leta**, leta 2009 pa je prejela priznanje za uvrstitev na 1. mesto na lestvici **Deset top predavateljev leta**, ki ga podelujeta Inštitut za izobraževalni management SOFOS in Planet GV.

Gostujoči trenerji



KURT KARSTEN ANDERSEN

sotrener/mentor/coach

Magister psihologije, direktor podjetja za trening in coaching Human Communications Centre v Veliki Britaniji, raziskovalec na Inštitutu za izobraževalno tehnologijo (Institute of Educational Technology, Open University). Je znan mednarodni psiholog, coach, univerzitetni predavatelj in psihoterapevt ter nosilec Adult Education Teacher Certificate. Ukvarja se s coachingom posameznikov in timov v različnih mednarodnih podjetjih, organizacijah in na univerzah predvsem na področjih odpravljanja stresa, obvladovanja sprememb, s spremembami samimi in tveganjem, zastavljanjem in doseganjem ciljev. Sodeluje tudi s posamezniki in timi, ki si želijo zlasti osebno in strokovno rast, optimizacijo poslovnega in zasebnega

življenja ter osebno in strokovno zadovoljstvo. Tudi njegov magisterij s področja psihologije se dotika zgoraj omenjenih tem, trenutno pa se ukvarja z doktorsko disertacijo na temo »Optimalne izkušnje«. Je mednarodni licenčni NLP trener in NLP coach. Izobraževanje in coaching izvaja v angleščini. Ima več kot 25 let izkušenj na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih.



MARIJA MIKAČIČ TURNŠEK

trener/mentor/coach/supervizor/e-mentor/e-tutor

Univerzitetna diplomirana ekonomistka in magistrica poslovne politike in organizacije (Ekonomski fakulteta v Ljubljani) s pedagoško-andragoško izobrazbo. 17 let raziskovalka na področju informacij za inovativno dejavnost (GZS, Ministrstvo za gospodarstvo RS, Iskra, Gorenje, Zlatorog, Lek ...) in prenos inovativne dejavnosti v proizvodnjo, 6 let vodja službe za ekonomske in tržne analize v tovarni Lek, 5 let direktorica sektorja za plan in analize v podjetju Delo. Predavateljica ekonomike in managementa poslovanja na Kmetijski šoli GRM, Višji strokovni šoli. Licenčni NLP trener (licenca svetovne zveze za NLP INLPTA), NLP coach, sodna izvedenka za finance in ekonomiko, avtorica vrste strokovnih člankov in publikacij, mentorica študijskih krožkov, vodi izobraževalne programe s področja vodenja, timskega dela, komuniciranja, kariere, tutoringa in motivacije. Je specialistka za karierni in poslovni coaching, vodi pa tudi inovativen izobraževalni program »Karierni načrt po petdesetem«.

Ima več kot 25 let izkušenj na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih.



MARIJA MARUŠA JOVANOVIČ

sotrener/e-tutor/e-mentor

Zaključuje študij pedagogike na Filozofski fakulteti v Ljubljani. Razvija e-učilnice in vodi delavnice za usposabljanje tutorjev (moderatorjev) e-učilnic. Je nosilka Evropskega računalniškega spričevala – ECDL Certificate. Končala je izobraževanje po mednarodnem programu NLP praktik. Na Glotta Novi vodi različne domače in mednarodne projekte ter opravlja delo informatorke in svetovalke v Središču za samostojno učenje.

In še za razmislek

Bodite coach svojim zaposlenim!

Avtor: Matjaž Košir

Spreminjajoče se okolje, v katerem delujejo gospodarski objekti, od vodij zahteva vedno večjo zavzetost pri vodenju procesov in ljudi. Vloga vodij se je iz tradicionalne, nadzorniške in ukazovalne spremenila v moderni slog vodenja. Ta od vodij zahteva fleksibilnost, prilagodljivost, sprejemanje sprememb in seveda tudi vlogo, ki jo doslej niso imeli – vlogo biti coach. Biti coach ne pomeni biti trener, temveč je nekaj več. Coachi morajo poznati proces in pridobiti veščine, ki odlikujejo dobrega coacha. Veščine dobrega coacha pa so

poslušanje in postavljanje vprašanj, odzivanje, treniranje, veščine prezentacije in medosebnih odnosov ter poznavanje poslovnega okolja.

V referatu bodo predstavljene veščine, znanja in uporaba coachinga.

Coaching postaja v poslovnem svetu vedno bolj pomembna dejavnost. Zaradi nenehnih sprememb se spreminjajo tudi znanja in veščine – kompetence, ki naj bi jih imeli menedžerji in zaposleni. Znanja in veščine lahko pridobimo z učenjem, udeležbo na seminarjih in delavnicah, lahko imamo

osebnega svetovalca. Nove veščine bomo težko pridobili samo z novim znanjem. Pridobljeno znanje moramo uporabljati v praksi in nemalokrat se nam pripeti, da se zaradi neuporabe izgubi. Zaradi nove poslovne resničnosti, kjer se poudarjajo čas, stroški in kakovost, se morajo menedžerji in zaposleni odzivati hitro in proaktivno. Pri tem se morajo aktivirati njihovi notranji potenciali, ki se jih velikokrat ne zavedajo. Pri odkrivanju potencialov jim lahko precej pomaga coaching.

Coaching izvira s področja športa. Začetnik je Timothy Galway, trener tenisa, ki je ugotovil, da so rezultati boljši, če njegov varovanec sam najde način za izvedbo določenih gibov. Rezultati, ki jih je varovanec dosegel, so bili slabši, če jim je on dal navodila. Ugotovil je, da si mora varovanec sam predstavljati, kako bo izvedel določen udarec, in s tem doseže večji učinek.

Definicija coachinga

Coaching je nenehen proces, ki ljudem pomaga do izjemnih dosežkov v njihovem življenju, karieri, podjetjih in

organizacijah. V procesu coachinga ljudje poglobijo svoje učenje, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kakovost svojega življenja.

Uporaba coachinga pri vodenju

Ne zadostuje, da zaposlenim posredujemo informacije o dogodkih v podjetju, njegovih dosežkih in spremembah, temveč je treba izbrati tudi pravi pristop k zaposlenim in izbrati ustrezno metodo podajanja informacij, da jih zaposleni pravilno razumejo in da nimajo napačnih predstav in ni nejasnosti. Treba je znati pravilno pristopiti in pravilno posredovati informacijo. Če imate kot nadrejeni s svojim delojemalcem pošten odnos, ste dostopni in jim ne dajete vtisa svoje večvrednosti, bodo zaposleni imeli dobro mnenje o vas, menedžerjih.

Coaching je metoda, ki omogoča poglobitev zavedanja glede znanja in veščin za doseganje dolgoročnih ciljev menedžerja, kar je povezano z zadovoljnimi in delovno uspešnimi zaposlenimi, ki jim je tak menedžer nadrejen. S to metodo se ugotavlja, kako doseči zastavljeni cilj (če delo ni ustrezno) oziroma kako izvesti spremembe (če vedenje ni ustrezno). Namen metode je uspešno sodelovati z zaposlenimi, z njimi komunicirati, imeti urejen odnos, skratka, coaching je metoda za uspešnejše vodenje zaposlenih. Glavni namen je izboljšati delovno uspešnost zaposlenih in njihov odnos do dela ter prebuditi potencial v njih. S tem zaposlenih ne učimo, temveč jim pomagamo, da se učijo sami in da krepijo svojo osebnostno rast.

Kako pomaga coaching?

- " Pomaga upravljati čas in stres, ki je pogosti spremljevalec ljudi, ki so (pre)zaposleni.
- " Izboljša komunikacijo, produktivnost.
- " Izboljša delovno učinkovitost.
- " Izboljša odnose.
- " Ustvarja boljše, primernejše strategije poslovanja.
- " Zagotovi podporo.

Coaching proces

1. Poiščite njene/njegove potenciale.
2. Določite rezultate coachinga.
3. Določite vire za coaching.
4. Izvajajte.
5. Sledite poteku coachinga.

Ena od značilnosti coacha je, da mu ni treba biti strokovnjak na področju, kjer trenira stranko. Kot coach mora imeti razvite kompetence, ki mu omogočajo uspešno delo s strankami.

Kompetence coacha

1. Socialne kompetence:
 - a) Coach mora biti odprt do ljudi, kazati mora iskreno zanimanje za vsakega posameznika.
 - b) Kazati mora spoštovanje in izhajati s položaja "Jaz sem v redu – ti si v redu".

- c) Njegov jezik mora biti prilagojen strankam in primeren okolju, v katerem deluje.
- c) Dajati mora občutek profesionalnosti.
- d) Vzpostaviti mora okolje zaupnosti in varnosti, da se stranke počutijo varne in se ne bojijo neuspehov.

2. Kompetence odzivanja:

- a) Dajati mora podporo viziji in ciljem, ki jih ima stranka.
- b) Njegovi odzivi morajo biti usmerjeni na dejanja stranke in ne na njen obstoj (primer: "To delo ste opravili dobro, ker ste uporabljali naslednje kompetence ..." – dejanje. "Zelo ste pametni." – obstoj).
- c) Spodbuja uporabo naučenega in povezuje to z že naučenim.
- c) Odzivi morajo biti kratki, razumljivi in pozitivno naravnani – gre za učenje s pozitivnimi spodbudami.

3. Kompetenca poslušanja in postavljanja vprašanj:

- a) Biti mora aktiven poslušalec.
- b) Poslušati mora na najvišji empatični ravni.
- c) V pogovoru mora biti aktiven udeleženec.
- c) Postavljati mora odprta vprašanja, ne zaprtih.
- d) Uporabljati mora vprašanja, ki pripeljejo stranko na višjo stopnjo zavedanja o pridobljenih kompetencah.
- e) Z vprašanji pripelje stranko do konkretne uporabe pridobljenih kompetenc pri delu.

4. Kompetenca uporabe trenerskih veščin:

- a) Uporabljati mora različne metode treninga, ki so prilagojene potrebam vsake stranke.
- b) Treniranje mora biti usmerjeno v cilje stranke.
- c) Ustvariti je treba varno okolje, v katerem poteka coaching.

5. Prezentacijske kompetence:

- a) Dobro je treba podajati navodila.
- b) Potrebno je podajanje dejstev in argumentov.
- c) Struktura podajanja je uvod, jedro in zaključek.

Poleg naštetih veščin, ki so potrebne za uspešen proces coachinga, mora coach poznati tudi temeljna andragoške principe, ki so nujno potrebni za delo z odraslimi:

1. Odrasli morajo v izobraževalnih procesih videti smisel in cilje.
2. Vzdušje mora biti prijateljsko in neformalno.
3. Odrasli morajo biti vključeni v proces in sprejeti odgovornost za svoje učenje.
4. Coach mora izkušnje, pridobljene s coachingom, povezovati z vsakdanjo situacijo.
5. Coach mora biti entuziastičen in pozitivno naravnani do kompetenc, ki jih pridobivajo odrasli.
6. Odrasli se morajo zavedati svojega napredka in morajo imeti občutek, da so nekaj dosegli.
7. Metode pri coachingu morajo biti raznolike.
8. Odrasli morajo biti motivirani za doseg konkretnega cilja.

Coaching je torej zahteven proces, ki od obeh udeležencev zahteva veliko aktivnosti. Toda le z dobro izvedenim

procesom coachinga bomo dosegli, da bodo zaposleni dosegali boljše rezultate, se razvijali in pridobivali zahtevane kompetence. Uspešno izveden proces bo pozitivno vplival na coacha in stranko in oba bosta profesionalno in osebno rasla.