

ŠOLA ZA COACHE

**Veščine coachinga za profesionalni razvoj**

# **VEŠČINE COACHINGA ZA ZAPOSLITVENE SVETOVALCE**

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

*(Jean-Paul Sartre)*

Program usposabljanja pripravili:  
Jelica Pegan Stemberger in Marija Mikačič Turnšek  
Lektorirala: Romanca Marinček  
Oblikovala: Silva Požlep

*Informacije:*

Mojca Koren  
Tel.: 01/52 00 671  
Mob.: 041/742 748  
[mojca@glottanova.si](mailto:mojca@glottanova.si), [info@glottanova.si](mailto:info@glottanova.si)  
[www.coaching.si](http://www.coaching.si), [www.glottanova.si](http://www.glottanova.si)

## **Pozdravljeni in dobrodošli!**

*V Glotta Novi smo bili prvi v Sloveniji, ki smo se začeli ukvarjati s coachingom kot veščino in kompetenco posameznih delovnih mest (menedžerji, podjetniki, direktorji, vodje, mentorji, zdravniki, izobraževalci ...) 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 2000.*

*Znotraj coachinga se je v zadnjih letih izoblikovala posebna veja – **karierni coaching**. Potreba po tej vrsti coachinga izhaja predvsem iz dejstva, da ljudje (v ZDA, kjer se je karierni coaching prvotno razvijal) v svoji delovni dobi v povprečju zamenjajo deset do štirinajst zaposlitev. Če to dejstvo povežemo z dobrimi rezultati coaching pristopa, je rezultat samoumeven.*

*V hitro spreminjajočem se svetu in negotovih gospodarskih razmerah je karierni coaching na trgu razvitih držav danes nesporno nujen. To je tudi glavni razlog, zakaj smo v Glotta Novi razvili program karierni coaching. Sestavni del tega usposabljanja je program Veščine coachinga za profesionalni razvoj.*

*Glotta Nova je v letih 2008 in 2009 izpeljala kar nekaj programov usposabljanja za brezposelne, imenovane Osebni karierni načrt. Nekaj ponovitev programa je bilo izvedenih tudi za zaposlitvene svetovalce Zavoda RS za zaposlovanje, Območna služba Ljubljana (Zavod), dijake, študente ter številne druge, ki jih oblikovanje in izdelava osebnega kariernega načrta zanima.*

*Na usposabljanjih za svetovalce Zavoda RS za zaposlovanje, Območna služba Ljubljana, je bilo večkrat ugotovljeno, da bi svetovalci zaposlitve na Zavodu morali temeljiteje obvladati veščine coachinga, da bi ga lahko aktivno vključevali v svoje vsakodnevno svetovalno delo.*

*Na podlagi tega smo razvili program usposabljanja Veščine coachinga za zaposlitvene svetovalce.*

*Jelica Pegan Stemberger,  
mag. Marija Mikačič Turnšek,  
oblikovalki programa*

## Kazalo

<i>COACHING– UČINKOVITO ORODJE ZA OSEBNI IN POKLICNI RAZVOJ</i> .....	4
<i>KAJ JE COACHING?</i> .....	4
<i>ZAPOSLOTVENI SVETOVALCI/COACHI</i> .....	4
<i>VSEBINA PROGRAMA USPOSABLJANJA</i> .....	5
<i>VEŠČINE COACHINGA ZA ZAPOSLOTVENE SVETOVALCE</i> .....	5
<i>TRAJANJE IN ORGANIZACIJA PROGRAMA</i> .....	6
<i>PODPORA PROGRAMU IN UDELEŽENCEM</i> .....	7
<i>CILJI PROGRAMA USPOSABLJANJA</i> .....	7
<i>RAZVOJ VEŠČIN IN KOMPETENC</i> .....	8
<i>METODE IN OBLIKE DELA</i> .....	8
<i>IZOBRAŽEVALNI TRENERJI</i> .....	8
<i>IN ŠE V RAZMISLEK</i> .....	9

## Coaching– učinkovito orodje za osebni in poklicni razvoj

**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. Za posamezna področja človekovega uveljavljanja, ustvarjanja, družinskega življenja, osebnostne rasti, preživljanja prostega časa, skrbi za rekreacijo in zdravje, poklicni in strokovni razvoj potrebuje posameznik dodatne informacije, motivacijo in sposobnost, da vse dejavnosti obvladuje in jih vključuje v svoje življenje in delo.

## Kaj je coaching?

Coaching je oblika individualnega profesionalnega svetovanja in podpore posamezniku pri doseganju zahtevnejših ciljev ter pri prepoznavanju in premagovanju ovir, s katerimi se sooča. Svetovalec/coach v procesu coachinga spodbuja razvoj posameznikovih potencialov. Cilj coachinga je odkriti in okrepiti posameznikove zmožnosti in sposobnosti, ga motivirati in tako čim bolj usmeriti v delovanje, ki bo prineslo želene rezultate.

**Coaching** kot proces torej združuje notranje vire, sposobnosti in moč posameznika (in skupine), da zmore preseči lastne omejitve in da od sebe da največ kot posameznik, kot 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 mišljenja 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!**

## Zaposlitveni svetovalci/coachi

Karierni coach (Career Coach), več na [www.centerznanja.si/kariernica](http://www.centerznanja.si/kariernica), in zaposlitveni coach (Job Coach) sta danes v svetu znana in cenjena poklica. V Sloveniji si oba šele utirata pot.

V Glotta Novi smo prepričani, da se bosta oba poklica uveljavila in razširila v naslednjih dveh do treh letih.

Zaposlitveni svetovalci opravljajo zahtevno delo informiranja in svetovanja brezposelnim, pri čemer so psihofizične zahteve udeležencev v procesu velikokrat večje od običajnih.

Svetuje brezposelnim, da bi jim pomagal čim hitreje najti zaposlitev. Skupaj z iskalcem zaposlitve definirata zaposlitvene cilje in oblikuje zaposlitveni načrt. Ta vsebuje aktivnosti za doseg zaposlitvenega cilja. V svetovalnem procesu spremlja uresničevanje aktivnosti in glede na to usmerja stranko/brezposelnega k ustreznemu dopolnjevanju zaposlitvenega načrta.

Prepoznati mora dejavnike, ki bi povečali možnost posameznikove zaposlitve in mu v zvezi s tem svetuje ter ga vključuje v ustrezne ukrepe, ki jih ima na razpolago. V ta namen izvaja tudi delavnice za pridobivanje veščin za iskanje zaposlitve.

Zaposlitveni svetovalac, ki obvlada veščine coachinga in te pri svojem delu tudi uporablja, dela tudi vse zgoraj omenjeno, in kar je posebej pomembno, dodatno pomaga posameznikom ali skupinam tako, da jih motivira za samoaktivnost in jih navdušuje za aktiviranje največje mere sposobnosti in zmožnosti za iskanje zaposlitve in za to, da zaposlitev, ko jo dobijo, znajo tudi obdržati.

Nadvse pomembna je tudi vloga zaposlitvenega svetovalca/coacha pri spodbujanju nadaljnjega razvoja brezposelnih na področju nenehnega oziroma vseživljenjskega učenja in zmanjševanju posameznikovega strahu pred spremembami.

## Vsebina programa usposabljanja Veščine coachinga za zaposlitvene svetovalce

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

### 1. modul:

## Uvod v veščine coachinga za zaposlitvene svetovalce

Okvirna vsebina:

- **Kaj je coaching?**

(definicija coachinga in njegova zgodovina, 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)

- **Koncepti coachinga** (oblikovanje in ustvarjanje zavezništva, 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 profesionalnem razvoju**

(coaching kot komunikacijsko in motivacijsko orodje, pomen coachinga za rast posameznika, zaposlenega, podjetja, individualni in skupinski coaching)

- **Treningi**

*2. modul:***Veščine coachinga za zaposlitvene svetovalce**

Okvirna vsebina:

- **Utrjevanje, poglobitev in razširitev vsebin uvodnega modula**

- **Filozofija in etika coachinga**

- **Notranja stanja svetovalca/coacha**

(zaznavni položaji, koristna coaching stanja, upravljanje sebe)

- **Iz orodjarne svetovalca/coacha**

(raziskovanje različnih možnosti, nastavljanje ogledala, postopnost procesa, členjenje navzdol, osrednja pozornost (Primary focus), *ustvarjalna vizualizacija, uporaba metafore, tišina kot coaching orodje*)

- **Prepričanja**

(ocena prepričanj, oblikovanje želenih prepričanj, sprememba prepričanj)

- **Koncepti coachinga**

(prekinjanje, povzemanje, povedati bistvo (Bottom lining), prepoznavanje in pohvala, proslavljanje (Championing), *uporaba intuicije, humor, izziv, poizvedovanje, prošnja, integriteta, strukture, ples v trenutku, integracija*)

- **Možnosti uporabe coachinga na delovnem mestu svetovalca za zaposlitev**

- **Treningi**

**Trajanje in organizacija programa**

1. **modul:** Veščine coachinga za profesionalni razvoj - Uvod v veščine coachinga za profesionalni razvoj traja 2-krat po 2 dni (32 ur).
2. **modul:** Veščine coachinga na delovnem mestu - Core Essential Corporate Coaching traja 2-krat po 2 dni (32 ur).

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

Oba modula imata **coaching praktikum**, ki vsebuje praktično treniranje coaching veščin po sistemu zaposlitveni svetovalac/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 v programu ***Veščine coachinga za profesionalni razvoj - Veščine coachinga za zaposlitvene svetovalce***.

## Podpora programu in udeležencem

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

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

V času vključenosti v program se za skupino organizira posebna e-učilnica ali **Kariernica**, ki jo moderirajo udeleženci sami ob pomoči posebnega e-mentorja, ki udeležence nauči, kako jo upravljati. Učilnica omogoča utrjevanje in nadgrajevanje pridobljenega znanja, izmenjavo izkušenj, tesno povezovanje med udeleženci, trenerji, asistenti ... E-učilnica/Kariernica je zaprtega tipa in jo udeleženci uporabljajo tudi po končanem programu. Storitve je za udeležence brezplačne.

Vključitev v Kariernico pomeni tudi vstop v knjižnico z bogato ponudbo literature o coachingu, kariernem coachingu ...

## Cilji programa usposabljanja

Program sledi temeljnemu cilju Zavoda RS za zaposlovanje, v največji možni meri pa cilju "Omogočiti uspešen poklicni razvoj posameznika".

### ***Udeleženci 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 stranki, da "sama" pride do rezultatov
- obvladovati osebni odnos s stranko in prepustiti stranki popolno avtonomijo in odgovornost ...

- voditi individualni in skupinski coaching proces

### **Udeleženci izboljšajo:**

- veščine odločanja
- zaupanje vase in lastne veščine in sposobnosti
- pripravljenost za spremembe v lastni karieri
- prepoznavanje svojih virov, lastnosti ...
- sposobnost hitrejšega zbiranja informacij
- sposobnost gradnje mostov
- sposobnost mreženja
- sposobnost osredotočanja
- načrtovanje "akcijskega" poteka lastne kariere in osebnostnega razvoja
- sposobnost poslušanja in spraševanja
- sposobnost motiviranja in samomotiviranja
- lastno 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 vprašanj.

## Metode in oblike dela

V programu prevladujejo aktivne oblike dela in uporaba najsodobnejših dosežkov na področju 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, pri katerih udeleženci interaktivno trenirajo veščine, ki so vezane na vsebine.

Poleg tega del interakcije med udeleženci poteka tudi v e-učilnici/kariernici, kjer ti aktivno sodelujejo ter učni proces nadgrajujejo in spodbujajo z medsebojnim učenjem zunaj treningov. V e-učilnici potekajo diskusije, udeleženci izmenjujejo gradiva, delijo svoje izkušnje itd., s čimer krepijo ugodno učno razpoloženje in zvišujejo 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 njihovemu 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 zaposlitvene svetovalce, 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 različne posameznike, time in organizacije.

## Koordinatorja programa

**Mojca Koren** je univ. dipl. politologinja. Vključena je v magistrski študij in končuje program NLP mojster praktik. Je specialist za svetovanje na področjih 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.

## Izvajalki programa

Mag. **Marija Turnšek – Mikačič, trener in e-tutor v Kariernici**, diploma Ekonomske fakultete v Ljubljani in magisterij iz poslovne politike in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. 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 višje šole za predmeta Ekonomika in Management poslovanja, andragoško-pedagoška izobrazba, NLP trener (mednarodna zveza za NLP IANLP, INLPTA, GANLP in DVNLP), NLP coach (mednarodni program – International Coach Federation – ICF), sodna izvedenka za finance in ekonomiko, avtorica vrste strokovnih člankov in publikacij, mentor študijskih krožkov, vodi izobraževalne programe s področij vodenja, timskega dela, komuniciranja, kariere, tutoringa in motivacije. Je specialistka za karierni in poslovni coaching.

**Marija Maruša Jovanovič, 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. Zaključila 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 v razmislek

**Iz nagovora generalne direktorice Marije Poglajen:** "... v svoji viziji za naslednje štiriletno obdobje vodenja Zavoda sem zapisala pod prvo prednostno nalogo "Modernizacija Zavoda", kot pogoj za uresničevanje poslanstva, to je: **učinkovit Zavod, ki bo prijazen do uporabnikov svojih storitev!**...

... Da bi Zavod lahko izvajal svoje poslanstvo in dosegal zastavljene cilje, je nujno, **da spremenimo svoj način dela**. Brezposelnost je namreč dobila novo "vsebino": vse več je težje zaposljivih brezposelnih oseb, starejših od 50 let, mladih in izobraženih, ki ne vidijo svojega izhoda in potrebujejo pomoč ...

... Kako to doseči? Po mojem mnenju je **treba iskati rezerve znotraj Zavoda**: z reorganizacijo oziroma modernizacijo našega dela zagotovo lahko prispevamo k napredku. Zavod mora namreč razviti **partnerski pristop pri razreševanju problemov brezposelnih oseb**, to pomeni, da mora biti njegovo ravnanje **prožno, da se mora hitro odzvati na spremembe na trgu dela**, imeti mora dobro – **interdisciplinarno usposobljene svetovalce zaposlitve**, ki bodo brezposelnim svetovali, jih spremljali od začetka prijave v evidenco do našega temeljnega cilja, to je zaposlitve. Imperativ za doseg tega pa je v **povečanju števila svetovalcev zaposlitve, specializiranosti svetovalcev zaposlitve** za obravnavo težje zaposljivih oseb. Menim, da moramo imeti **več vrst svetovalcev**, ki bodo specializirani za delo s t. i. trdim jedrom brezposelnosti. Da bomo to dosegli, moramo takoj izdelati **ново**

**sistemizacijo delovnih mest**, na novo ovrednotiti delovno mesto svetovalcev zaposlitve. Vrsto ukrepov aktivne politike zaposlovanja lahko izvajajo zunanji partnerji ob partnerskem sodelovanju z Zavodom, občutno je treba intenzivirati sodelovanje in računalniške povezave z agencijami za zaposlovanje, koncesionarji in drugimi ustanovami, ki delujejo na trgu dela. Vse to pa ne bo obrodilo sadov, če ne bomo uspeli poenostaviti postopkov, jih elektronsko podpreti z integralnim informacijskim sistemom."....

**Jelica Pegan Stemberger, Glotta Nova:** "Brezposelni za pravo zaposlitev poleg zaposlitvenega informiranja in svetovanja potrebujejo pomoč in podporo:

- pri odkrivanju lastnih potencialov in določitvi lastnega profila kompetenc,
- pri jasni opredelitvi in določitvi poklicnih ciljev,
- pri določitvi jasnega akcijskega načrta za doseg te ciljev,
- vsaj do polovice poti do ciljev,
- pri strategijah zaposlitvenega raziskovanja,
- pri pisanju zaposlitvenih pisem in pri pripravi na zaposlitveni razgovor,

zlasti pa nenehno individualno ali/in skupinsko podporo svetovalca/coacha vsaj od začetka procesa do zaposlitve."