

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Molka

Razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji (študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Molka

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji (študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Zahvala

Iskreno bi se zahvalila mentorju doc. dr. Branku Iliču za vso strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela, ter podjetju X in dr. Tatjani Dragovič, za vse informacije in prijaznost.

Zahvaljujem se svojim staršem, ki sta mi študij omogočila in mi vseskozi stala ob strani. Za vse spodbudne besede se zahvaljujem tudi sestri in bratu z družinama ter prijateljem.

Posebna zahvala pa je namenjena Janiju za potrpežljivost in zaupanje vame ter sinovoma Maticu in Matevžu, ki sta mi dala dodatno motivacijo pri pisanju diplomske naloge.

Razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji (študija primera)

Coaching je v poslovnem svetu uveljavljena metoda, ki pomaga pri razvoju zaposlenih, kar vpliva na rezultate podjetja. V zadnjih nekaj letih je svoje mesto dobil tudi v Sloveniji, kjer je glede na raziskave šele v fazi uvedbe, zato je na tem področju še velik razvojni potencial. V teoretičnem delu sem obravnavala definicijo in pomen poslovnega coachinga, vrste, modele in tehnike coachinga, ki se izvajajo ter ne nazadnje tudi njegove koristi in učinke. Slednje je za podjetja najpomembnejše, saj želijo vedeti, kakšne koristi in učinke bo ta investicija prinesla podjetju. Osredotočila sem se zato tudi na merjenje učinkovitosti coachinga, predvsem na merjenje donosa na investicijo ROI, ki se v praksi najpogosteje uporablja. Na podlagi teoretičnih spoznanj sem oblikovala hipotezo in dve tezi ter jih s pomočjo intervjujev preverjala pri poklicnem coachu, ki deluje v Sloveniji in Veliki Britaniji ter na primeru podjetja X, ki coaching že nekaj let izvaja. V empiričnem delu sem tako na podlagi zbranih podatkov opisno prikazala okvirno sliko izvajanja poslovnega coachinga v Sloveniji, kjer me je zanimalo, v kolikšni meri se coaching uporablja, komu je namenjen in kdo so izvajalci. Raziskala sem, kakšno vlogo ima coaching v podjetju X, kako se izvaja ter kakšni so učinki. Ključne ugotovitve so, da se uporaba coachinga v slovenskih podjetjih povečuje, izvaja se predvsem za vodje in ključne kadre, izvajalci pa so večinoma zunanji coachi. Coachingu v podjetju X pripisujejo velik pomen in ga tudi uspešno izvajajo. Pri tem navajajo pozitivne učinke coachinga zanje in za podjetje, vendar pa njegove učinkovitosti ločeno ne merijo.

Ključne besede: poslovni coaching, coach, nevrolingvistično programiranje (NLP), kultura coachinga, coaching vodij.

Development of business coaching in Slovenia (case study)

Coaching, a well-established method in the business world, helps with the development of employees and thus affects the company's results. In the last few years coaching has also been established in Slovenia, where is, according to the researches, still in the introduction phase, and this is why this area has a great developmental potential. In the theoretical part I presented the definition and importance of business coaching, types, models and techniques that are used and finally its benefits and effects. The latter presents the most important thing for companies, because they want to know what kind of benefits the investment will bring and what will the effects be. That is why I focused on the measurement of coaching efficiency, especially on the return on investment ROI, which is most widely used. Based on the theoretical insights I formed a hypothesis and two theses and with the help of interviews, I verified them with a professional coach, who works in Slovenia and Great Britain and on the case of the company X, that has been implementing coaching for several years now. In my empirical part I have described, on the basis of data collected, an indicative picture of the implementation of business coaching in Slovenia, where I was interested in the extent to which coaching is used, to whom it is dedicated, and who are the performers. I explored the role of the coaching in company X, its implementation and effects. Key findings are, that the use of coaching in Slovene companies is increasing, it is being implemented primarily for managers and key personnel and the performers are mainly external coaches. Coaching has a great importance in company X and is being successfully implemented. They indicate the positive effects of coaching for themselves and the company, however its efficiency is not measured separately.

Key words: business coaching, coach, neuro-linguistic programming (NLP), coaching culture, executive coaching.

KAZALO

1	UVOD	7
2	ZGODOVINA IN DEFINICIJA POSLOVNEGA COACHINGA	11
2.1	ZGODOVINA COACHINGA	11
2.2	DEFINICIJA IN POMEN POSLOVNEGA COACHINGA	12
2.3	POVEZAVA COACHINGA S SORODNIMI POJMI	18
2.3.1	Usposabljanje in izobraževanje	19
2.3.2	Svetovanje	20
2.3.3	Mentorstvo	21
3	VRSTE POSLOVNEGA COACHINGA	22
3.1	Eksterni in interni coaching	22
3.1	Coaching vodij (»Executive coaching«)	23
3.1.1	Timski ali projektni coaching	24
3.1.2	Situacijski coaching	25
3.1.3	Coaching sprememb	25
4	MODELI IN TEHNIKE COACHINGA	26
4.1	Modeli coachinga	26
4.1.1	Model rasti »GROW« – preprost model coachinga	26
4.1.2	Model prilagajanja »ADAPT«	29
4.1.3	Procesni coaching model	31
4.2	Tehnike coachinga – »NLP« coaching	34
5	KOMPETENCE COACHA	36
6	KULTURA COACHINGA	37
7	KORISTI IN UČINKI COACHINGA TER MERJENJE UČINKOVITOSTI COACHINGA	38
7.1	KORISTI IN UČINKI COACHINGA	38
7.2	MERJENJE UČINKOVITOSTI COACHINGA	40
7.2.1	Merjenje donosa na investicijo (ROI)	42
8	RAZVOJ COACHINGA V SLOVENIJI IN ŠTUDIJA PRIMERA	46
8.1	DELOVNA HIPOTEZA, TEZI TER METODOLOGIJA	48
8.2	POSLOVNI COACHING V SLOVENIJI	49
8.2.1	Razvoj poslovnega coachinga	49
8.2.2	Izvajanje poslovnega coachinga	51
8.2.2.1	NLP coaching v Sloveniji	53
8.2.3	Usposabljanje in izobraževanje bodočih coachev	54
8.3	IZVAJANJE COACHINGA V PODJETJU X	56
8.3.1	Opis podjetja X	56
8.3.2	Začetki vpeljave coachinga	60
8.3.3	Potek izvajanja coachinga	61
8.3.4	Ovire pri uvajanju kulture coachinga	63
8.3.5	Učinki coachinga v podjetju X	64
9	SKLEP	65
10	LITERATURA	68
	PRILOGE	74
	Priloga A: Intervju z zaposleno v oddelku za razvoj kadrov podjetja X (intervjuvanec 1)	74
	Priloga B: Intervju s klientom v podjetju X (intervjuvanec 2)	82
	Priloga C: Intervju s klientom v podjetju X (intervjuvanec 3)	83
	Priloga Č: Intervju z dr. Tatjano Dragovič	84

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: »GROW« model.....	28
Tabela 4.2: »ADAPT« model.....	30
Tabela 4.3: Koraki akcijskega načrta	32
Tabela 4.4: Strategije za uspeh zaposlenega	32
Tabela 7.1: Koristi coachinga.....	38
Tabela 7.2: Oprijemljive in neoprijemljive koristi coachinga.....	39
Tabela 7.3: Štiristopenjski model vrednotenja coachinga.....	43
Tabela 8.1: Finančni razvoj podjetja X v obdobju 2007–2012	57
Tabela 8.2: Izračun produktivnosti dela in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju X v obdobju 2007–2012.....	58
Tabela 8.3: Izračun indeksa rasti v podjetju X v obdobju 2007–2012.....	58
Tabela 8.4: Izbrani kazalniki o izobraževanju zaposlenih za leti 2011 in 2012 v podjetju X..	59

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Potek coachinga	14
Slika 2.2: Razlika med coachingom in svetovanjem.....	20
Slika 4.1: »GROW« model	27
Slika 4.2: Model učinkovitega coachinga	33
Slika 8.1: Gibanje celotnih prihodkov in čistega poslovnega izida v obdobju 2007–2012 podjetja X v milijonih EUR	57
Slika 8.2: Gibanje kazalcev produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju X v EUR, v obdobju 2007–2012.....	59

1 UVOD

Coaching je ena izmed novejših metod, ki prispeva k osebnemu in poslovnemu razvoju zaposlenih. V zadnjih letih se čedalje bolj uveljavlja tudi v podjetjih v Evropi in je eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in povečanja delovne učinkovitosti. Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da je za uspeh vsake organizacije potrebno vlagati v človeške vire, predvsem v ključne kadre. Zaposleni so torej najbolj cenjen vir za podjetje, neizrabljene možnosti pa so večinoma v odnosih, komunikaciji in motivaciji. Trend se torej premika k boljšemu odnosu do zaposlenih, izkoristku potenciala in uspehu organizacije.

Gospodarski objekti delujejo v spreminjajočem se okolju, ki zahteva vedno večjo zavzetost pri vodenju procesov in ljudi. Od vodij se zahteva fleksibilnost, prilagodljivost, sprejemanje sprememb in seveda tudi vlogo, ki je do sedaj niso imeli – biti coach (Košir 2007).

Somers (2007) pravi, da je coaching ideja, katere čas je prišel in postaja ključ do poslovnega uspeha v 21. stoletju ter najpomembnejša kompetenca vseh vodij. Ljudje se ne morejo več razvijati zgolj s prenosom znanja, saj se pri tem ne upošteva odločilne vloge, ki jo ima odnos do opravljanja določene naloge. Čeprav imajo ljudje podobna znanja in veščine, ne delujejo vsi po svojih najboljših močeh in takrat je potrebna metoda za odkrivanje potenciala v ljudeh. Opolnomočenje¹ zaposlenih je bistvenega pomena, saj jim odpre pot do ustvarjalnosti in talenta. Pri tem jim pomaga coaching, saj jih hitreje in učinkoviteje pripelje do spremembe in hitrejšega odzivanja. Apatija izgine, v ospredju pa sta energija in entuziazem. Ljudje delajo po svojih najboljših močeh in dosegajo odlične rezultate, medtem pa podjetje ustvari večje prihodke (Somers 2007, 1–2).

Podjetja najpogosteje najamejo zunanjega coacha, da pomaga razvijati zaposlene na področjih kot so: vodenje; komunikacija in medčloveški odnosi; učinkovitost dela in določanje prioritet; strategija, načrtovanje in vizija; obnašanje (premagovanje ustaljenih vzorcev); razvoj sposobnosti, ki jih podjetje želi zadržati in čim bolj izrabiti ter karierni razvoj (Anžur Černič 2009, 21).

¹ »Opolnomočenje je več dimenzionalni družbeni/socialni proces, ki pomaga ljudem pridobiti nadzor v svojem življenju. To je proces, ki večja posameznikovo moč (opredeljena kot sposobnost implementacije), da jo uporabijo v svojem življenju, skupnostih in družbi, za odgovor in ravnanje na temah, ki jih štejejo za pomembne« (Page in Czerny 1999, 3).

Coaching je v Sloveniji prisoten že kar nekaj let, vendar je še vedno imenovan z izvornim izrazom v angleškem jeziku. Težava se je pojavila pri poskusih uveljavljanja slovenskih izrazov za besedo coach, kot so vaditelj, trener, inštruktor ali mentor, saj se niso obnesli (Gruban 2009, 13). Kljub prizadevanjem, da bi s pomočjo slavistov in jezikoslovcev poiskali primeren slovenski prevod za coaching, to ni uspelo. Nobena izmed že obstoječih besed v slovenščini namreč ne opiše pravega pomena coachinga, zato so nekateri ta izraz poslovenili kar v kovč oziroma kovčing (Vrana 2009, 2). Čeprav termina coach in coaching slovenščina ne pozna, menim, da bo pri tem imenovanju ostalo, saj se je izraz coach že zakoreninil v našem prostoru.

Poslovni coaching se v zadnjih letih vedno več izvaja v Sloveniji, predvsem v podjetjih, kjer velik pomen pripisujejo intelektualnemu potencialu. Prva, ki so uvedla coaching, so večinoma velika podjetja in tista, ki so del kakšne mednarodne skupine. Coaching je namreč v ZDA ter Zahodni Evropi (predvsem v Veliki Britaniji) že dlje časa poznan in uspešno izvajan v skoraj vseh podjetjih. V Sloveniji velja za novejši pristop k razvoju zaposlenih, zato ga veliko podjetij (predvsem malih) še ni sprejelo medse (Dragovič 2012). Razlogi so verjetno v skeptičnosti ter nepoznavanju termina coachinga, saj ga še vedno zamenjujejo z drugimi sorodnimi pojmi, kot so naprimer izobraževanje, usposabljanje in mentorstvo. Coaching ima torej v Sloveniji še velik razvojni potencial (Čeč v Grošelj 2007; Dragovič 2012).

Namen in cilj diplomskega dela je prikazati teoretično-praktične ugotovitve o pojavu poslovnega coachinga, ki pomaga k hitrejšemu razvoju zaposlenih in povečuje delovno učinkovitost. Prikazati želim okvirno sliko izvajanja poslovnega coachinga v Sloveniji, in sicer preko študije podjetja X, ki coaching izvaja, ter poklicnega coacha, ki deluje v Sloveniji in Veliki Britaniji. Cilj diplomskega dela je torej na podlagi zbrane teorije o coachingu in izvedenih intervjujev analizirati izvajanje poslovnega coachinga v Sloveniji ter ga kritično ovrednotiti.

Skozi empirični del diplomskega dela bom preverjala sledečo hipotezo ter dve tezi:

Teza 1: Uporaba coachinga v slovenskih podjetjih se povečuje, izvaja se predvsem za vodje, vedno več pa se jih usposablja za interne coache v podjetjih.

Uporaba coachinga v svetu nenehno raste. Najprej se je pojavil v ZDA, kjer ga izvajajo skoraj vsa podjetja, kasneje pa se razširi tudi v Evropo, predvsem Veliko Britanijo. Pred leti se je

pojavi tudi v Sloveniji, zato predpostavljam, da se njegova uporaba povečuje tudi pri nas. Predpostavljam tudi, da se coaching izvaja večinoma za vodje in da se vedno več podjetij odloči za usposabljanje notranjih coachev. Naloga vodij oziroma direktorjev je spodbujati razvoj zaposlenih (dvig delovne učinkovitosti in ravni kompetenc), zato so oni tisti, ki v prvi vrsti potrebujejo coaching usposabljanje, da lahko coaching veščine uporabijo pri vodenju svojih ljudi. Coaching lahko izvaja zunanji coach (najet) ali notranji coach (uslužbenec podjetja). Stroški so vsekakor nižji, če coaching izvaja notranji coach, ki pa podjetje in zaposlene tudi bolje pozna. Če gledamo na dolgi rok, se podjetju naložba v usposabljanje notranjih coachev obrestuje in menim, da se tudi v Sloveniji vedno več podjetij odloča za interne coache.

Hipoteza 1: Coaching ima v podjetju X vse bolj pomembno vlogo, ki je razvidna iz večje učinkovitosti in produktivnosti med zaposlenimi.

Coaching zavzema vedno večjo vlogo v podjetjih po svetu zaradi koristi, ki jih prinaša. S coaching metodo podjetja lažje dosežejo svoje cilje ter razvijajo zaposlene, ki postanejo produktivnejši in bolj zadovoljni. V podjetju lažje upravljajo s časom in stresom, izboljšajo komunikacijo, odnose, predvsem pa se izboljšajo vodstvene sposobnosti. Predpostavljam torej, da coaching zavzema vedno večjo vlogo tudi v podjetju X in da se že kažejo omenjeni pozitivni učinki na ravni celotnega podjetja, saj ga izvajajo že nekaj let.

Hipotezo preverjam le opisno in ne numerično, saj sem kot metodo uporabila intervju, ki je bil v danem trenutku edini možni način izvedbe raziskave o izvajanju coachinga v podjetju X.

Teza 2: Coaching v podjetju X ima določene pomanjkljivosti, ki pa se jih lahko izboljša. V podjetju nimajo izdelanega sistema merjenja učinkovitosti coachinga.

Ker se je coaching v Sloveniji pojavil razmeroma pozno oziroma je nekje na sredini svoje razvojne poti, predpostavljam, da še vedno obstajajo določene pomanjkljivosti pri izvajanju coachinga v podjetju X, ki pa se jih lahko izboljša. Menim tudi, da v podjetju X nimajo izdelanega sistema merjenja coachinga, saj je to področje še najmanj raziskano, predvsem pa je te učinke zelo težko meriti, saj gre za investicijo v ljudi.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. Teoretični del zajema šest poglavij, in sicer od drugega do sedmega, kjer najprej obravnavam zgodovino, pomen, definicije, vrste in modele (tehnik) poslovnega coachinga. V nadaljevanju se osredotočim na kompetence, ki jih mora imeti coach (izvajalec coachinga) ter na koristi in učinke coachinga za podjetja. Preden se podjetje odloči za vpeljavo coachinga, vsekakor želi informacijo o koristih oziroma kakšne pozitivne učinke bo coaching prinesel v podjetje. V enem izmed poglavij se bom zato posvetila tudi merjenju učinkov coachinga, saj podjetja glede na vloženo pričakujejo, da se jim investicija večkratno povrne.

V praktičnem delu opisujem razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji, in sicer na podlagi intervjuja, ki sem ga opravila z dr. Tatjano Dragovič, predavateljico in raziskovalko na področju izobraževanja odraslih na Univerzi v Cambridgu. Med drugim je tudi certificiran NLP coach in deluje tako v Veliki Britaniji kot Sloveniji. Področje poslovnega coachinga v Sloveniji zelo dobro pozna od samega začetka pojava do danes.

Ključnega pomena v empiričnem delu pa je vsekakor študija v podjetju X, ki coaching že nekaj let izvaja. Zanimali so me sam začetek vpeljave coachinga v podjetje X, potek, ovire ter učinki coachinga. Informacije sem pridobila preko intervjuja z zaposleno v službi za razvoj kadrov, ki je tudi sama certificiran coach in coaching izvaja znotraj podjetja X, predvsem z mladimi vodji. Nekatero njene odgovore sem primerjala tudi z odgovori dveh klientov, saj sem za primerjavo izvedla tudi dva razgovora s ključnima kadroma v podjetju X, s katerima se coaching izvaja. Želela sem torej ugotoviti kako coaching v podjetju dojemata ena in druga stran.

V sklepu preverim zastavljeno hipotezo in tezi ter podam svoje zaključke o razvoju poslovnega coachinga v Sloveniji. Navedem tudi svoja priporočila podjetju X.

2 ZGODOVINA IN DEFINICIJA POSLOVNEGA COACHINGA

2.1 ZGODOVINA COACHINGA

Obstaja več razlag od kje izhajata termina coach in coaching. »Coach« v angleščini pomeni kočijo ali voz, ki te pripelje do zelene lokacije, lahko pa izvira tudi iz imena madžarske vasice »Kocs«, kjer so v 16. stoletju izdelali prvo kočijo. Coaching se je začel pojavljati tudi na področju izobraževanja, saj so bili kot coachi poimenovani tisti, ki so pomagali študentom pri študiju. Ob koncu 19. stoletja se je uveljavil v športu na ameriških univerzah, kjer so coachi podpirali in usmerjali študente k boljšim rezultatom (Čeč in Grošelj 2007, 10).

Utemeljitelj coachinga, kot ga poznamo danes, je bil W. Timothy Gallwey, ki je v sedemdesetih letih napisal knjigo »Notranja igra tenisa« (The Inner Game of Tennis). Beseda »notranja« je označevala notranje stanje igralca in nasprotnik v glavi je bil mogočnejši od nasprotnika na drugi strani mreže. Notranja igra se odvija v mislih igralca, kjer se bori z ovirami, kot so strah, dvom vase, motena pozornost itd. S premagovanjem notranjih ovir lahko posameznik doseže svoj celotni potencial in coach mu na tej poti pomaga. Gallwey je bil morda prvi, ki je prikazal preprosto, a celovito metodo coachinga, ki se lahko brez težav uporablja tudi na poslovnem področju (Whitmore 2002, 8–10).

V času, ko se je coaching začel intenzivneje pojavljati v poslovnem svetu, ga je v Evropo prinesel Gallwey-ev učenec John Whitmore, ki je v letu 1992 izdal knjigo »Coaching for Performance«. Istega leta je v San Franciscu Thomas Leonard ustanovil »Univerzo za coache« (Coach University), kar je pomenilo veliko prelomnico v prepoznavnosti coachinga, saj od takrat coaching nenehno raste in se razvija (Čeč in Grošelj 2007, 11).

Coaching je torej relativno nova disciplina, vsaj v takšni obliki, kot jo poznamo danes. Pojav coachinga, kot priljubljenega poklica, se je začel v ZDA v poznih osemdesetih letih. Začele so se ustanovljati različne šole za coaching usposabljanje, v letu 1995 pa se je ustanovila tudi Mednarodna federacija coachev – »ICF«², kar je povzročilo velik porast profesionalnih

² »International Coach Federation« je vodilna neprofitna svetovna organizacija, ki povezuje coache na mednarodni ravni. Ima več kot 18.000 članov, namenjena pa je predvsem širjenju coaching poklica z določitvijo visokih strokovnih standardov, ki zagotavljajo neodvisno certificiranje.

coachev po svetu. Trije ključni coaching trgi so ZDA, Velika Britanija in Avstralija. V Avstraliji se trg najhitreje razvija, kjer se približno tisoč ljudi na leto usposablja za poklicne coache. Coaching je brez dvoma ena od najhitreje razvijajočih se panog v zadnjem desetletju (Results coaching Systems 2004, 1–2).

Usposobljen in dober coach ima potrebne kvalifikacije ter visoka etična merila. Klienta spodbuja, da gre preko svojih omejitev in se začne premikati proti zastavljenim ciljem. V svetu obstajata dve organizaciji, katerih naloga je akreditacija kvalificiranih coachev. Ena je bila v tem razdelku že omenjena in sicer »ICF« – Mednarodna federacija coachev, ki je bila ustanovljena v ZDA, druga pa je Evropski coaching inštitut »ECI« s sedežem v Veliki Britaniji. Deluje od leta 1999 in skrbi za razvoj in podporo standardom delovanja in etičnim standardom coachinga ter za kreditiranje organizacij in posameznikov, ki se ukvarjajo s coachingom (European Coaching Institute 2012).

2.2 DEFINICIJA IN POMEN POSLOVNEGA COACHINGA

Večina avtorjev coaching deli na **osebni coaching** (*»Personal Coaching«*) in **poslovni coaching** (*»Business Coaching«*), v zadnjih letih pa se je znotraj coachinga pojavil tudi t.i. **karierni coaching**.

»Osebni in poslovni coaching se med seboj razlikujeta v vodenju procesa, izbiri področij in ciljev ter izbiri metod« (Cukjati 2009, 22). Način dela je pri poslovnem coachingu enak osebnemu coachingu, vendar so teme prilagojene poslovnemu okolju.

V diplomskem delu sem se osredotočila le na poslovni coaching, zato bom navedla le krajša opisa osebnega/življenjskega coachinga in kariernega coachinga, da se prikaže ključna razlika v primerjavi s poslovnim coachingom.

»**Osebni coaching** je sistematičen proces usmerjen k iskanju rešitev in doseganju rezultatov³. Pokriva različna področja, kot so zdravje, odnosi, duhovnost, kariera in čas zase. Posameznik se sistematično vodi do cilja, hkrati pa se poudarja zavedanje trenutka. Vedno se odpirajo in ozaveščajo vrednote, prepričanja in strategija razmišljanja« (Cukjati 2009, 22–24). Osebni coaching omogoča celoten pogled v življenje posameznika, da spoznajo, na kateri točki se

³ Navedeno velja za vse vrste coachinga.

trenutno nahajajo in kako bodo dosegli raven, kjer želijo biti – torej svoj cilj (Jonsson v Grah 2009, 73).

Karierni coaching se je pojavil v ZDA in je zaradi hitro spreminjajočega okolja ter gospodarske krize, nujen v vseh razvitih državah. Potreba po kariernem coachingu se je pojavila, ker ljudje v svoji delovni dobi zamenjajo vedno več zaposlitev. Odločitev za zamenjavo zaposlitve ali celo poklica, je za posameznike zelo kompleksna in nejasna, kar seveda odločilno vpliva na njegov karierni razvoj. Karierni coaching posameznikom pomaga pri osebni rasti in odkrivanju svojih potencialov, ki jih uporabijo pri načrtovanju kariere (Pegan Stemberger 2009, 2–5).

»**Poslovni coaching** se osredotoča na človekovo profesionalno pot in njegov trenutni položaj na tej poti. Pogosto se v poslovnem okviru obravnava tudi druge življenjske tematike⁴, saj tudi te pomembno vplivajo na poslovni razvoj posameznika« (Jonsson v Grah 2009, 73).

Postindustrijska doba je povzročila iskanje drugačnega načina vodenja organizacij, ki delujejo na znanju in inovacijah, kar je omogočilo razvoj coachinga v poslovnem svetu. Vodenje z nadzorom v takšnih podjetjih ni bilo uspešno in tako se je v ospredju pojavila paradigma »manager kot coach«, ki je široko prisotna v Evropi in v zadnjem času tudi v Sloveniji.

Izraz poslovni coaching se uporablja za coaching na delu ter za odnos med zaposlenimi⁵ in coachem. Največkrat se izvaja coaching vodstva podjetja⁶ (European Coaching Institute 2012).

Poslovni coaching je lahko oblika svetovanja, kjer gre tudi za ugotavljanje, kako priti do zelenega cilja oziroma spremembe in je ključnega pomena pri razvoju kompetenc zaposlenih. Coach pomaga posamezniku, da sam najde rešitev.

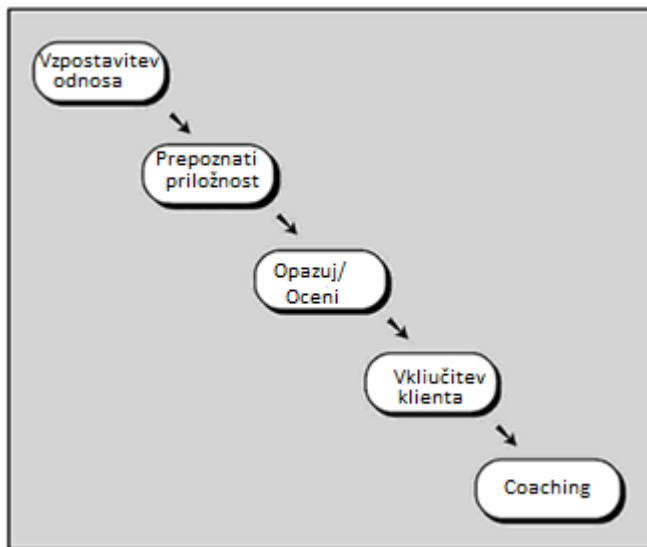
V nadaljevanju prikazujem celoten coaching proces v petih fazah, kot ga je prikazal James Flaherty (1999).

⁴ Npr. zdravje in družina (Jonsson v Grah 2009, 73).

⁵ Posameznika ali zaposlenega v odnosu s coachem večkrat poimenujejo tudi klient ali stranka (angl. coachee).

⁶ Coaching vodstva je v angl. »executive coaching«. Več o coachingu vodij je navedeno v razdelku 2.4 Vrste poslovnega coachinga, in sicer v podrazdelku 2.4.2 Coaching vodij.

Slika 2.1: Potek coachinga



Vir: Flaherty (1999, 38).

Faze coaching procesa po Flahertyju prikazujejo, kje se klient nahaja in kako napreduje (glej Sliko 2.1).

Vzpostavitev odnosa: Je začetna točka in osnova za uspešno izvajanje coachinga. Osnove coaching odnosa so medsebojno zaupanje, spoštovanje in svoboda izražanja, kjer so bistvenega pomena odprtost, komunikacija in poštenost.

Prepoznavanje priložnosti: Coaching se začne, ko klient ali coach prepozna priložnost za izvajanje coachinga. Priložnost se pojavi pri ocenjevanju delovne uspešnosti, motnjah, neizpolnjevanju obljub, prošnjah za coaching, potrebah po novih kompetencah, izboljšanju kakovosti in zmanjševanju stroškov. Običajno je coach tisti, ki prepozna priložnost in predlaga izvedbo coachinga, ali pa klient sam prosi za pomoč, čeprav pogostokrat ne ve, kakšno pomoč potrebuje. Primeri vključujejo različne probleme, pritožbe strank, krizo podjetja, nove možnosti v prodaji ali marketingu, promocijo ali potrebe novega delovnega mesta.

Opazovanje/ocena: Četudi coach klienta dobro pozna, si mora vseeno vzeti čas za podrobno ocenitev. Najprej se ocenijo kompetence klienta, nato struktura njegove interpretacije in nazadnje še številni odnosi, projekti in prakse, ki sestavljajo življenje klienta. Klienta se najlažje oceni preko pogovora z njim in z njegovimi sodelavci ter z opazovanjem pri delu.

Vključitev klienta: Vključitev v coaching odnos pomeni razjasnitev načrtovanih ciljev programa ter klientove in coach-ove zavezanosti ciljem. Vključitev ne pomeni le vprašati klienta ali je pripravljen na coaching, ampak je to aktiven dialog, kjer se upošteva vse

okoliščine, možne prihodnje dogodke ter omejitve in prednosti tako klienta kot coacha. Odprtost, odkritost in popolnost so v tej fazi zelo pomembne.

Coaching: Naloga coacha je pripraviti klienta tako, da si ta s svojim delovanjem izboljša kompetence. Navedene faze coachu omogočijo ostati v svoji vlogi, saj lahko v nasprotnem primeru zelo hitro postane le učitelj, terapevt ali manager (Flaherty 1999, 37–44).

S coaching procesom se torej managerjem in zaposlenim pomaga pri aktiviranju notranjih potencialov. S tem, ko se začno zavedati svojega znanja in kompetenc, tudi lažje dosežejo zastavljene cilje ter postanejo bolj zadovoljni in uspešnejši pri svojem delu. Coaching pomaga na poti do cilja ter izboljša odnos med vodjo ter zaposlenimi.

Obstaja veliko definicij coachinga, ki pa so si med seboj zelo podobne. Po definiciji Mednarodne federacije coachev je coaching interaktivni in trajajoči odnos, ki pomaga posameznikom in organizacijam k hitrejšemu razvoju in doseganju zadovoljivejših rezultatov (International Coach Federation 2007, 1).

Rezultat coachinga je postavljanje boljših ciljev, usmeritev na akcijo, sprejemanje pravih odločitev ter v večji meri uporabljati dane prednosti. Coachi so usposobljeni za poslušanje in opazovanje, s čimer od posameznikov oziroma klientov izzovejo rešitve in strategije. Medtem ko coach zagotavlja objektivno perspektivo, je klient zadolžen za izvedbo korakov, ki pripeljejo do zelene rešitve (Halbom in LeForce 2008, 3).

»Coaching je metodologija za spodbujanje rasti in razvoja zaposlenih k boljšim dosežkom in večji učinkovitosti« (Pegan Stemberger 2010, 4).

Definicijo, ki jo predstavljam v nadaljevanju, avtorica označi kot preprosto, a je obenem tudi kompleksna. Coach dela s klienti zato, da doseže hitro, večjo in trajnostno učinkovitost v življenju in poklicni karieri skozi usmerjeno učenje. Edini cilj coach-a je, da klient doseže vse potencialne, katere je izpostavil. V ozadju te definicije je šest pomembnih načel, ki pomagajo razlikovati coaching od nekaterih drugih, na videz podobnih disciplin.

1. načelo: Klient je iznajdljiv

Klient ima sredstva, s katerimi lahko reši svoje težave. Ne odloči se za coaching zato, da ga bo coach »popravil«. Samo klient v resnici ve, kaj storiti, ker najbolje pozna celotno zgodbo, izvede akcijo in živi z rezultati. Coach sicer poda uporabne informacije, vendar se klient sam odloči, če jih po uporabil.

2. načelo: Vloga coacha je razviti klientovo iznajdljivost skozi spretno spraševanje, postavljanje izzivov in podporo.

Iz prvega načela izhaja, da vloga coacha ni svetovanje. Kadar svetuješ oziroma daješ nasvete, namiguješ, da si pametnejši in da je klient »manj vreden«. Dajanje nasvetov vodi tudi k odvisnosti, kar je ravno nasprotno od tega, kar želi coaching doseči. Vloga coacha je postavljati takšna vprašanja, ki pri klientu spodbudijo drugačno razmišljanje ter izboljšajo njegovo iznajdljivost.

Načelo 3: Coaching se nanaša na celotno osebo – v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

Rogersova meni, da je napaka, če coachi svojo vlogo osredotočijo le na klientovo delo v podjetju. Po njenih izkušnjah se težave na profesionalnem področju prepletajo z zasebnim življenjem. Vzorci odnosov, ki se oblikujejo v preteklosti, vedno vplivajo tudi na sedanjost. Coaching ni psihoanaliza, vendar mora coach poznati preteklost klienta ter zasebno življenje zunaj dela, da je coaching lahko uspešen.

Načelo 4: Klient pripravi načrt dela

Pri coachingu ni posebej zastavljenega načrta dela in klient je tisti, ki pripravi načrt dela in ne coach. Coach ima sicer lahko pripravljen določen model načrta za naprimer učinkovito vodenje, vendar je odvisno od klienta, če bo to uporabil. Ko se obdelava vse točke načrta, se coaching konča, četudi le začasno.

Načelo 5: Coach in klient sta si enaka

Coach in klient sodelujeta v enakopravnem partnerstvu, ki temelji na spoštovanju. Če eden izmed njiju drugega ne spoštuje, potem coaching ne bo učinkovit.

Načelo 6: Pri coachingu gre za spremembe in akcijo

Posamezniki se odločijo za coaching, ker želijo nekaj spremeniti. Želijo biti učinkovitejši pri opravljanju svojega dela, glavni namen coachinga pa je zapolniti vrzel med potencialom in uspešnostjo. Naloga coacha je klientu pomagati pri doseganju večje delovne učinkovitosti. S klientom, ki se ne želi spremeniti ali nima volje ter zmožnosti za to, je nemogoče delati. Največkrat se ga pošlje k drugemu coachu (Rogers 2007, 7–9).

Coaching daje rezultate zaradi podpore v odnosu coacha in klienta ter načina in oblike komuniciranja, ki se v takšnem odnosu uporablja. Klient se sam dokoplje do dejstev, spoznanj in ciljev, medtem ko coach na tej poti le pomaga. Cilj izboljšanja delovne učinkovitosti je bistvenega pomena, vendar je vprašanje, kako to najlažje doseči. Coaching pomeni, da v ljudeh prebudimo potencial, s katerim bodo izboljšali delovno učinkovitost. S coachingom jih ne učimo, ampak jim pomagamo, da se sami učijo in rastejo (Whitmore 2002, 7–8).

Zeus in Skiffington (2000) opredelita, da gre pri coachingu za:

- *Pogovor*: Gre za dialog med coachem in klientom (»coachee-jem«⁷) znotraj produktivnega in ciljno-usmerjenega konteksta. S pomočjo coachinga se posamezniki začno zavedati svojih znanj in si lažje odgovorijo na vprašanja. Coach jim pri tem pomaga, spodbuja in jih podpira.
- *Učenje*: Coach ni učitelj in tudi ni nujno da zna bolje ravnati kot klient. Opazuje vzorce, določi nove učinkovitejše aktivnosti ter posamezniku pomaga na poti k izvedbi teh aktivnosti oziroma akcij. Coaching vključuje učenje, saj se skozi različne coaching tehnike, kot so poslušanje, posnemanje, postavljanje vprašanj in zagotavljanje informacij, klienti popravljajo sami, postavljajo vprašanja ter nanje odgovarjajo.
- *Postavljanje pravih vprašanj*: To je pomembnejše od zagotavljanja odgovorov. Coach klientu pomaga razjasniti in določiti namen ter vse cilje, ki jih želi doseči. Sestavi se načrt, kako te cilje doseči.
- *Spremembo in transformacijo, sposobnost rasti in spremembo vedenja, ki pripelje do novih, prilagodljivih in uspešnih dejanj*: Spremeniti stare vzorce in navade je zelo težko, čeprav vemo, da nas ovirajo. Coach te navade opazi, preuči nove možnosti in nudi podporo v procesu spremembe.
- *Ponovno »izgradnjo« sebe*: Ustvarjanje novih zgodb, identitet in prihodnosti. Osebnost posameznika ni nespremenljiva enota. Pot, ki se opravi pri coachingu, je ravno tako pomembna kot cilj (Zeus in Skiffington 2000, 3).

Ameriški psiholog in coach Richard Kilburg coaching definira kot odnos pomoči, ustvarjen med klientom oziroma vodjo z visoko stopnjo odgovornosti v podjetju ter coachem, ki uporablja določene tehnike in metode, da klient doseže svoje cilje. Coaching izhaja iz znanja in izkušenj številnih organizacijskih psihologov ter svetovalcev in je povezan s tradicionalnimi metodami organizacijskega razvoja, izobraževanjem odraslih, usposabljanjem managementa in industrijske organizacijske psihologije ter generične svetovalne veščine (Kilburg 2000, 65–67).

Avtorja Kalinauckas in King razlikujeta med poslovnim in ciljnim coachingom. »Poslovni coaching je proces, kjer manager skozi diskusijo in usmerjanjem pomaga zaposlenemu rešiti težavo ali bolje izvrševati svoje naloge. Osredotočenje je na praktične izboljšave dela in razvoj specifičnih veščin oziroma kompetenc. Ciljni coaching pa je nenehen proces, kjer

⁷ Angleški izraz za osebo, s katero se izvaja coaching, je »coachee«. V Sloveniji vedno več uporabljajo ta angleški izraz in vedno manj izraza klient ali stranka.

coach posamezniku da priložnost in ga spodbudi, da svoje potrebe učinkovito usmeri k osebnim in poslovnim ciljem« (Kalinauckas in King 1994, 6).

Coaching lahko uporabimo v podjetjih za izboljšanje izvajanje nalog zaposlenih, pomaga pri razvoju kompetenc, vodi k dejanjem, razlikuje se od svetovanja, mentorstva, treniranja (izobraževanja) in usposabljanja, se izvaja na podlagi ciljev, ki jih ima posameznik in je nenehen proces, ki zahteva pozorno poslušanje in sposobnost spraševanja (Kalinauckas in King 1994, 13).

Lucas (1994) coaching definira kot enostaven proces, ki se uporablja pri razvoju zaposlenih skozi dialog. Vodilni in ostali zaposleni si skupaj prizadevajo identificirati, razviti in doseči zastavljene cilje pri svojem delu. Če se coaching izvaja pravilno, so rezultati zelo ugodni in pomembni za organizacijo, vodilne in zaposlene. Kadar pa vodilni coachinga ne izvajajo dolgotrajno in učinkovito, postane odnos med vodilnimi in zaposlenimi prisiljen in nefunkcionalen. Po Lucasu coaching vključuje vsako aktivnost, kjer vodilni in zaposleni delujeta v smeri izboljšanja delovne učinkovitosti (Lucas 1994, 3).

Glede na vse definicije lahko zaključim, da se poslovni coaching nanaša na osebni razvoj ter razvoj človeških virov in je sistematičen proces, usmerjen k iskanju rešitev in doseganju rezultatov. Zagotavlja oporo in hkrati nudi občasno svetovanje posamezniku ali skupini, da bi lažje prepoznali načine, s katerimi lahko izboljšajo učinkovitost svojega delovanja. S coachingom se lažje doseže zelena sprememba vedenja in pozitivno vpliva na odgovornost zaposlenih, timsko delo, prodajo, komuniciranje, postavljanje ciljev, strateško načrtovanje ipd. Izvaja se lahko s posameznikom ali skupino.

2.3 POVEZAVA COACHINGA S SORODNIMI POJMI

Za besedo coaching v Sloveniji ni ustreznega prevoda, zato se pogostokrat zamenjuje z ostalimi sorodnimi pojmi, kot so usposabljanje, izobraževanje, svetovanje in mentorstvo. V nadaljevanju jih obravnavam v povezavi s coachingom in navedem ključne razlike med njimi.

2.3.1 Usposabljanje in izobraževanje

Usposabljanje je načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela (Treven 1998, 197). Usposabljanje se največkrat izvaja v skupini in traja od pol dneva do nekaj tednov. Poteka od zunaj navznoter, medtem, ko coaching poteka od znotraj navzven, saj coach usmerja klienta, da se uči iz lastnih izkušenj. Pomembna razlika je tudi v posredovanju informacij, saj se pri usposabljanju vsem udeležencem posreduje enake informacije, pri coachingu pa se izhaja iz točno določenih potreb in izkušenj vsakega posameznika (Čeč in Grošelj 2007, 31). Randhawa (2007) usposabljanje definira kot dejanje, ki povečuje znanje in spretnosti zaposlenega pri delu. Nanaša se na metode oziroma procese, ki novim in ostalim zaposlenim omogočijo pridobitev in večanje določenih kompetenc in sposobnosti, ki jih potrebujejo pri opravljanju svojega dela (Randhawa 2007, 114). Usposabljanje je torej oblikovanje sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje delovnih nalog (Možina in drugi 2002, 17).

Metoda dela pri coaching procesu izhaja iz usposabljanja na delovnem mestu, kjer izkušeni zaposleni drugemu posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje tako, da je ob njem in ga uči postopoma. Coaching je bolj odprta in demokratična oblika kot usposabljanje, osredotoča pa se na navdihovanje posameznikov. S coachingom jim pomagamo rešiti težave, se odločati, se izboljšati in uvajati spremembe, ki so koristne zanje in za njihovo delo (Welsby v Čeč 2006, 4).

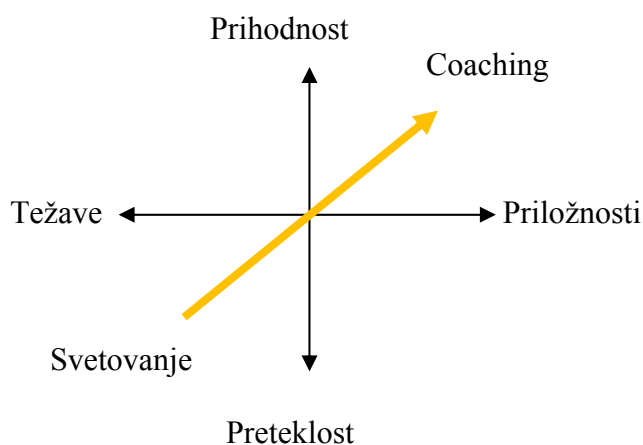
Coaching se zamenjuje tudi z izobraževanjem, ki ga Randhawa (2007) definira kot povečanje splošnega znanja in celotnega razumevanja (Randhawa 2007, 115). Izobraževanje je pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo ali poklic (Možina in drugi 2002, 17), oziroma dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb 1998, 17). Tisti, ki izobražuje, je strokovnjak in zna narediti nekaj, česar izobraževani ne zna (Čeč 2006, 9). Coach nikoli ne predlaga rešitve klientu ali ga izobražuje, ampak spodbuja njegove miselne procese in razvija njegove lastne vire, ki mu omogočijo hitrejšo pot do cilja oziroma rešitve.

2.3.2 Svetovanje

Svetovanje je proces, v katerem svetovalec na podlagi analize podjetju svetuje in predlaga pravo pot do uspeha. S pomočjo svetovanja se podjetja razvijajo hitreje, skrb za trajnostni razvoj zaposlenih pa ni tako pomemben. Coaching za razliko od svetovanja pomaga podjetju, da samo najde pravo pot, posamezniki in posledično podjetje pa se razvijajo hitreje, bolj poglobljeno, celostno in trajno (Pegan Stemberger 2008, 1).

Ena izmed definicij svetovanja je zagotavljanje možnosti posamezniku za raziskovanje, odkrivanje in razjasnitev načina življenja bolj domiselno in k večji blaginji. Na žalost se je svetovanje v osemdesetih letih v poslovnem svetu prikazovalo kot metodo, ki se uporablja le na zaposlenih, ki niso dosegali zahtevanih delovnih standardov. Svetovanje spodbuja managerje k aktivnemu poslušanju, k uporabi vprašanj za ugotovitev dejstev in da omogočijo posameznikom doseganje primernih rezultatov. Slika 2.2 spodaj prikazuje ključno razliko med svetovanjem in coachingom. Svetovanje je vezano na težave iz preteklosti, ki jih je potrebno rešiti, medtem ko se coaching osredotoča na priložnosti v prihodnosti (glej Sliko 2.2).

Slika 2.2: Razlika med coachingom in svetovanjem



Vir: Kalinauckas in King (1994, 8).

Področji coachinga in svetovanja se prekrivata in tudi potrebne veščine so zelo podobne, vendar se coaching težje izvede, če je oseba naprimer obupana in tu je svetovanje bolj primerno (Kalinauckas in King 1994, 7).

2.3.3 Mentorstvo

Mentor je oseba, ki zna svoje znanje in veščine posredovati drugim in je precej usmerjevalen ter učinkovit pri posredovanju znanja (Welsby v Čeč 2006, 4). Večinoma je to sodelavec na višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim. Ima veliko izkušenj s poslovnega področja klienta, razpon obravnavanih tem pa je širok. Mentorstvo ni tako usmerjeno k določenemu cilju kot coaching (Čeč 2006, 10).

Mentorstvo »je pomoč ene osebe drugi pri pomembnih prehodih v znanju, delu ali mišljenju« (Clutterbuck in Megginson 1999,3). Je proces, v katerem izkušenejši vodja pomaga pri razvoju mlajšega uslužbenca. Mentorstvo se običajno osredotoča na razvoj karijerne poti mladih. Zelo pogosto se zamenjuje s coachingom, saj tudi mentorji uporabljajo nekatere coaching tehnike. Mentorstvo se izvaja za pomoč mladim managerjem, da se seznanijo s političnimi in upravljalnimi sistemi, ki se uporabljajo v organizaciji. Spodbuja jih tako, da svoje delovanje prenesejo na nadrejenega in s tem ne izkoristijo svojega celotnega potenciala, medtem ko se coaching osredotoča ravno na izrabo celotnega potenciala posameznika (Kalinauckas in King 1994, 10).

Coaching za razliko od mentorstva ustvarja tesnejše odnose med zaposlenimi in managerji, vendar pa ni potrebno, da so ti odnosi čustveno intenzivni. Če obstaja kemija med managerjem in zaposlenim, bo tudi coaching učinkovitejši. Mentorstvo največkrat vključuje bolj trajno sodelovanje, medtem ko se coaching lahko izvaja tudi v kratkih intervalih (včasih le nekaj minutnih) in sicer med osebami, ki se sploh ne poznajo. Dobri mentorji uporabljajo tudi nekatere coaching prakse (Hunt in Weintraub 2002, 9–10).

Pri mentorstvu gre za razvoj odnosa med izkušenejšim mentorjem in manj izkušenim sodelavcem, kjer gre praviloma za izmenjavo mnenj. Poslovni coach lahko deluje kot mentor, saj ima ustrezno strokovno znanje in izkušnje, vendar pa mentorstvo ni oblika poslovnega coachinga (Irissou 2008, 2). Dobremu poslovnemu coachu ni potrebno imeti posebnega poslovnega znanja in izkušenj na istem področju, kot jih ima klient s katerim se izvaja coaching. Poslovni coaching je tudi bolj strukturiran in formalen kot mentorstvo (De Coutere 2009, 169).

3 VRSTE POSLOVNEGA COACHINGA

Obstaja več vrst poslovnega coachinga, zato bom navedla le tiste, ki so pomembne za obravnavo v tem diplomskem delu. Prva delitev, ki je po mojem mnenju najpomembnejša, je delitev na eksterni in interni poslovni coaching, kjer je ključna razlika med njima v izvajalcih coachinga. Poslovni coachinga pa lahko podrobneje delimo tudi na:

- Coaching za razvoj kadrov;
- Coaching za srednji management;
- Coaching vodij – top management;
- Coaching za voditelje (Dragovič 2010, 21–22).

Podrobneje bom obravnavala coaching vodij⁸, saj se najpogosteje izvaja v podjetjih.

3.1 Eksterni in interni coaching

Eksterni coaching poimenujemo takrat, kadar ga izvaja zunanji strokovnjak oziroma coach, ki ni zaposlen v istem podjetju kot klient. Večinoma je namenjen razvoju vodstvenega kadra s ciljem prispevati k izboljšanju delovne učinkovitosti managerjev ter izboljšanju poslovnih uspehov. Vodje razvijejo večje samozavedanje, lažje rešujejo težave in razvijajo nove kompetence (Čeč in Grošelj 2007, 114–116). Za podjetje ta način izvajanja coachinga predstavlja večjo investicijo, kot če bi imeli usposobljenega coacha v svojih vrstah, vendar pa ne zahteva nobenih notranjih virov ali dodatnih zaposlenih. Eksterni coachi imajo zelo veliko izkušenj, kar jim poveča kredibilnost. Večinoma uporabljajo standardizirano ocenjevanje posameznika na samem začetku izvajanja coachinga, medtem ko interni coachi ponavadi ne uporabljajo takšnih tehnik, saj že imajo dovolj informacij o klientu (Frisch 2001, 242–244).

Interni coaching je dokaz učeče se organizacije (Senge v Frisch 2001, 243). Vedno več podjetij se odloča za vpeljavo internega coachinga, saj so stroški bistveno nižji kot pri eksternem coachingu. Izvaja ga notranji oziroma interni coach, ki je v podjetju, kjer poteka coaching, zaposlen. Lahko je vodja ali član tima. Coaching kot trajni proces poteka

⁸ Angl. »Executive Coaching«.

individualno z zaposlenim, cilj pa je povečati njegovo delovno učinkovitost⁹. Interni coach-i so fleksibilnejši od zunanjih coachev. Zelo dobro poznajo podjetje in imajo dostop do podatkov o klientu, kar pripomore k hitrejšemu napredku oziroma razvoju posameznika, s katerim delajo. Lažje tudi spremljajo njihov napredek in potem ta opazovanja upoštevajo pri nadaljnjem izvajanju coachinga. Podjetje podpira coaching program za individualno strokovno rast vodij oziroma zaposlenih in ustvarja zaupanje (Frisch 2001, 242–243).

Izvajanje eksterne in interne coachinga v podjetju lahko povežemo s teorijo o transakcijskih stroških¹⁰. Glede na to teorijo podjetja izločajo aktivnosti tako dolgo, dokler so transakcijski stroški zunanega izvajanja nižji, kot transakcijski stroški notranjega izvajanja enakih aktivnosti. Ali se podjetje odloči za zunanje ali notranje izvajanje, je odvisno od ravni specifičnosti virov in tveganja. Če je raven specifičnosti virov in negotovosti nizka, transakcije pa relativno pogoste, bodo transakcije potekale na trgu (kratkoročni odnosi med neodvisnimi podjetji). Kadar pa je raven specifičnosti virov in negotovosti visoka, bodo transakcije večinoma potekale v podjetju, v primeru zunanega izvajanja pa bodo odnosi dolgoročni in partnerski (Bradač Hojnik 2011, 31–33).

Za podjetje je torej bolj smotno, da se odloči za notranje izvajanje coachinga, če so transakcijski stroški nižji, kot bi bili, če bi coaching izvajali zunanji izvajalci. V tem razdelku smo že navedli, da so stroški izvajanja notranjega coachinga nižji od stroškov zunanega coachinga.

3.1 Coaching vodij (»Executive coaching«)

»Coaching za vodje pomeni predvsem uvajanje coachinga 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« (Pegan Stemberger 2010, 5).

Orodje za izvajanje coachinga vodij je enako kot pri profesionalnem coachingu, pridobljene kompetence pa sledijo modelu poklicnega coacha. Ključne razlike se pojavijo pri rezultatih coachinga, saj koristijo tako klientu oziroma posamezniku kot tudi določenemu timu v

⁹ V teoriji ločimo delovno učinkovitost (angl. efficiency) in delovno uspešnost (angl. effectiveness). Delovna učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način (produktivnost in ekonomičnost), medtem ko delovna uspešnost pomeni delati prave stvari (kakovost, inovativnost) (Drucker 2002, 1-2).

¹⁰ Transakcijski stroški so stroški, do katerih pride med izmenjavo storitev ali blaga znotraj podjetja ali z zunanjimi izvajalci.

podjetju in delovnemu procesu. Prednost vodje kot coacha je, da pozna svoje zaposlene (lažje spodbuja vire lastnega tima in opolnomočenje zaposlenih), kar mu omogoča, da zagotavlja optimalno doseganje zastavljenih ciljev. Za napredek podjetja je ključno, da imajo vodje veščine coachinga, ki jim omogočajo učinkovitejše načrtovanje in spremljanje doseganja ciljev (Pegan Stemberger 2010, 6).

Barbara Cukjati¹¹ je navedla, kako s coachingom vodij pridobita tako podjetje, kot posameznik:

- vodja si zna postaviti prioritete, namere in cilje, hitreje razvija svoje vodstvene veščine, v praksi pa mu je omogočeno uporabljati tudi coaching veščine;
- izboljšajo se odnosi in komunikacija ter sposobnost postavljanja vizije in usmeritev;
- proaktivnost posameznikov se poveča.

Kot ključne razloge za coaching vodij je izpostavila željo po razvoju vodje, pomoč pri motiviranju in komunikaciji z ljudmi, negotovost ob prevzemanju vloge vodje, izboljšanje učinkovitosti, delegiranje in vzpostavitev zaupanja, pomoč pri postavitvi sistema in uvajanju ljudi (Cukjati 2012b).

Med coaching vodij sodi timski ali projektni coaching, situacijski coaching in coaching sprememb (Pegan Stemberger 2008, 1). V nadaljevanju so te vrste coachinga opisane.

3.1.1 Timski ali projektni coaching

Timski coaching temelji na upravljanju s timskimi strategijami, da bi dosegli najboljše rezultate (Pegan Stemberger 2008, 1). Eden ali več timskih coachev dela z vodjo in člani tima, da določijo poslanstvo, vizijo, strategijo in dolžnosti posameznikov v timu. Coaching se lahko izvaja z vodjo in člani tima individualno, da se vzpostavi učinkovita timska srečanja in ostale interakcije. Gradi se visoko učinkovit tim in dosega skupne cilje (The Executive Coaching Forum 2008, 26).

Ena od definicij pravi, da je timski coaching poenostavljen proces, kjer udeležence združi vodja tima zaradi posebnega namena v zvezi z doseganjem ciljev in mejnikov. Tim se preko

¹¹ Barbara Cukjati je certificirani osebni in »executive« coach, ki dela s posamezniki in podjetji. Je tudi predstavnica Evropskega coaching inštituta za Slovenijo in direktorica podjetja Infekta. Bila je med prvimi v Sloveniji, ki so se pri svojem delu specializirali za osebni in »executive« coaching. Pridobila je »life coaching diplomu«, priznano s strani Evropskega coaching inštituta, pri svojem delu pa uporablja tehnike nevrolingvističnega programiranja (Cukjati 2012a).

coaching pristopa osredotoči na »zmago« ter na način, kako lahko vsak posameznik prispeva k temu uspehu. Poudarja se, kaj tim potrebuje v primerjavi z željami posameznika (Cockerham 2011, 2).

Hierarhija v timu je lahko vnaprej določena glede na trenutne vloge, ki jih imajo člani. Od vseh članov se zahteva, da vse svoje znanje in veščine usmerijo k doseganju skupnega cilja tima (Mitsch v Cockerham 2011, 2).

V podjetjih se za timski coaching odločijo, kadar želijo vodje timov izboljšati komunikacijo, medsebojne odnose, zaupanje in odgovornost med posamezniki v določeni skupini oziroma timu ter uporabiti in povezati njihove potenciale (Planinc 2012). Celoten tim se razvija hitreje in naloge so učinkovitejše opravljene. Tim s coachingom hitreje prepozna ovire, ki jih s skupnimi močmi lažje prebrodijo in dosežejo zastavljene cilje.

3.1.2 Situacijski coaching

Situacijski coaching se usmerja na izboljšanje neke poslovne dejavnosti v določenih okoliščinah (Pegan Stemberger 2008, 1). »Vezan je na začetno postavitev ciljev, ugotavljanje trenutnih razmer, iskanje rešitve in spremljanje spoznanj do katerih pride oseba v procesu udejanjanja ciljev« (Pegan Stemberger v Dakić 2010, 1).

Coaching je ena izmed vrst situacijskega vodenja¹². Za situacijski coaching je značilno direktivno vedenje in podpora. Vodja pojasnjuje svoje odločitve, želi, da posamezniki podajo predloge, poudarja napredek in nadzira posameznike, da dokončajo svoje naloge. Upošteva se vse kar posameznik vloži, vendar končno odločitev poda vodja. Vodenje temelji na raziskovanju, spraševanju, povratni informaciji, razlaganju, pojasnjevanju, spodbujanju in pohvali (The Ken Blanchard Companies 2001, 10).

3.1.3 Coaching sprememb

Coaching sprememb pomaga posameznikom pri zamenjavi delovnega mesta ter pri prevzemanju in opravljanju drugačne funkcije v podjetju (Pegan Stemberger 2008, 1). Coaching igra pomembno vlogo pri prehodih posameznika iz enega delovnega mesta na

¹² Poznamo štiri vrste situacijskega vodenja, in sicer usmerjanje, coaching, podpiranje in delegiranje (The Ken Blanchard Companies 2001, 4).

drugega, saj nudi podporo, katero v tej situaciji potrebujejo. Zaposleni tako spoznajo vse podrobnosti nove situacije in se ti lažje prilagodijo (Wong 2013,1). Zunanji spremembi sledi notranja sprememba v posamezniku, vendar se slednja ne zgodi tako hitro. Zaposleni ob velikih spremembah potrebujejo čas, da prečistijo svoje misli in ustvarijo lastne povezave. Podjetje naj to spodbuja in sprejme proces spremembe, ki ga posameznik potrebuje. Coaching lahko ta proces pospeši in sicer z usmerjenostjo na čustveno področje zaposlenih, še preden se zgodi sprememba v vedenju (Rock v Wong 2013, 1).

4 MODELI IN TEHNIKE COACHINGA

Zaradi vse večjega zanimanja za coaching v podjetjih so se pojavili tudi različni pristopi, slogi, modeli, vrste in specializacije metod coachinga. Osrednja pozornost je namenjena temu, kako je potrebno nekaj spremeniti in kaj. Vsekakor ni dovolj le ozaveščenost, ampak osredotočenost na akcije, novo vedenje in prakso (Gruban 2009, 15).

Nekateri coaching modeli se v praksi pojavljajo pogosteje, ker so učinkovitejši. Posameznik lahko sam izrazi potrebo po coachu, drugi opazijo, da ni dovolj učinkovit ali pa njegov nadrejeni oziroma nekdo tretji prosi za pomoč coacha. Za vsako podjetje posebej se določi, kateri model ali coaching tehnika bi najbolje ustrezala, saj so njihova okolja zelo različna. Coach pripravi celoten postopek za razvoj posameznika, katerega bo opazoval in spremljal ter preučil njegovo razmišljanje in vedenje.

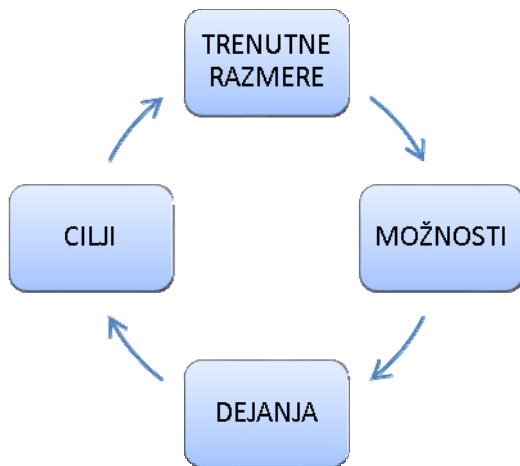
4.1 Modeli coachinga

4.1.1 Model rasti »GROW« – preprost model coachinga

John Whitmore je zaslužen za popularizacijo »GROW« modela v coachingu, ki je najbolj poznan in uporabljen coaching model. Gre za nelinearno, preprosto strukturo izvajanja coachinga, ki je sestavljena iz štirih delov (glej Sliko 2.3):

- ciljev (postavljanje ciljev – »Goal«),
- trenutnih razmer (opredelitev realne situacije – »Reality«),
- možnosti (odkrivanje možnosti kako doseči zastavljene cilje – »Options«),
- dejanj (določijo se dejanja, ki so potrebna za dosego ciljev – »Wrap-up«) (Greene in Grant 2003, 100).

Slika 4.1: »GROW« model



Vir: Greene in Grant (2003, 101).

»GROW« model je precej preprost in je uporaben pri identificiranju težave, njenem reševanju, pojasnjevanju ciljev in sprejemanju odločitev. Skozi preprost model coachinga pomagamo posamezniku, da se odloči sam, ne da bi mu svetovali, kaj naj naredi. To pomeni, da mora biti temu prilagojena tudi izvedba v vsakdanjem življenju. Pomembno je učinkovito spraševanje in poslušanje, pri čemer je v mislih specifičen cilj (Čeč 2006, 14). Coach pomaga posamezniku, da razjasni, kaj želi doseči in kako bo to dosegel.

Coaching se z uporabo »GROW« modela začne pri **postavljanju ciljev**. Tudi če klient ni prepričan, kaj želi doseči, coach od njega pričakuje določitev ciljev, ki jih želi doseči ob koncu seanse. Postavitev cilja že na samem začetku je ključni temelj coaching pogovora, saj bi v nasprotnem primeru pogovor tekkel v napačno smer in ne bi imelo učinka. Naloga coacha je, da klientu pomaga pri spoznanju, kaj želi doseči, in določitvi »SMART«¹³ ciljev. Kadar si klient postavi nejasne cilje, skupaj s coachem preučita realno situacijo in določita nove cilje.

Drugi korak modela »GROW« predstavljajo **trenutne razmere**, kjer coach in klient podrobno razpravljata o sedanji situaciji. Torej ne o tem, kaj bi želeli, da se zgodi, ampak kaj se dogaja. Tu ima coach ključno vlogo pri zviševanju klientovega zavedanja ter poudarjanju prednosti in slabosti pri njegovi delovni uspešnosti. Zavedanje trenutne situacije omogoči očitno in razumljivo rešitev.

Ko se klient zave, kje je in kaj bi rad dosegel, je potrebno raziskati razpoložljive **možnosti** za doseglo cilja. Poiskati je potrebno pravo pot glede na čas, stroške in tveganje.

¹³ »SMART« označuje cilje, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in pravočasni (Specific, Measurable, Attainable, Relavant, Timely).

Pred koncem coaching seanse se pripravi načrt naslednjih **dejanj** oziroma nalog. Vsaka coaching seansa se mora zaključiti z napisanim akcijskim načrtom. Zapiše ga klient in ne coach, zaradi česar je doseg cilja bolj verjeten (Greene in Grant 2003, 100–103). Whitmore (2009) je zadnji korak sicer poimenoval volja (angl. “will”), kar lahko pomeni tudi dejanja, saj se nanaša na vprašanje »Kaj boš storil?« (Whitmore 2009, 176).

V spodnji tabeli (glej Tabelo 4.1) so navedena vprašanja, ki jih coach zastavi klientu ob posameznih korakih »GROW« modela.

Tabela 4.1: »GROW« model

Koraki	Vprašanja
CILJ ("GOAL")	<ul style="list-style-type: none"> - O čem bi rad razpravljajal? - Kaj želiš doseči? Kaj je tvoj cilj? - Kaj želiš doseči ob koncu te seanse? - Kaj so tvoji dolgoročni cilji in do kdaj jih želiš doseči? - Ali je to realno? - Ali lahko to dosežemo v tem času? - Kateri bodo vmesni koraki na poti do cilja? - Kaj želiš in kaj ne, da se zgodi?
TRENTNE RAZMERE ("REALITY")	<ul style="list-style-type: none"> - Kaj se trenutno dogaja? - Zaradi česar in kako močno si zaskrbljen? - Kakšen učinek ima to nate in podjetje? - Koliko nadzora imaš nad izidom? Kdo ima še nadzor nad tem? - Katere korake si do sedaj že izvedel? - Kaj te je ustavilo, da bi naredil še več? - Katere ovire je potrebno premagati na tej poti? - Katere so tvoje notranje ovire, ki ti preprečujejo, da bi ukrepal? - Katere vire že imaš na voljo? Veščine, čas, denar, navdušenje, podporo itd.? - Katere vire še potrebuješ in kje jih boš pridobil?
MOŽNOSTI ("OPTIONS")	<ul style="list-style-type: none"> - Katere možnosti imaš v teh okoliščinah, da spremeniš situacijo? Kaj še lahko narediš? - Kdo ti lahko pomaga? Ali želiš moj predlog? - Katere možnosti so ti bližje? - Kaj bi storil, če bi imel več časa in denarja? - Kaj so prednosti in slabosti vsake od možnosti?
DEJANJA /VOLJA (»WRAP – UP«/WILL)	<ul style="list-style-type: none"> - Kaj so naslednji koraki? - Kako ti koraki dosežejo tvoje cilje? - Kdaj točno jih boš izvedel? - Katere ovire se lahko pojavijo? - Kako boš premagal notranje in zunanje ovire? - Kakšni so tvoji kriteriji in merila za uspeh? - Koga moraš obvestiti o tvojih načrtih? - Ti lahko kdo pomaga? Kakšno pomoč potrebuješ? - Kako visoke so možnosti za uspeh, če ocenjuješ na lestvici od 1–10? - Ali bi rad govoril še o čem pred zaključkom?

Vir: Prirejeno po Whitmore (2009, 174–176) ter Landsberg (2003, 108–109).

Kot smo že prej omenili, je GROW model največkrat uporabljen v praksi, saj je dokaj preprost in razumljiv. Coach torej klienta vodi skozi štiri korake, kjer mu z vprašanji pomaga pri odkrivanju ciljev, ovir ter najboljših možnosti za doseg zastavljenih ciljev. Uporablja se lahko v različnih okoliščinah, tudi v vsakdanjem življenju. Menim, da je model učinkovit pri odkrivanju celotnega potenciala zaposlenih, saj jih pripravi, da se začno tudi sami zavedati svojih sposobnosti, učinkovit pa je tudi pri premagovanju ovir. Coach jih usmerja, klienti pa se sami odločajo in nosijo odgovornost za svoja dejanja.

4.1.2 Model prilagajanja »ADAPT«

Birch (2001) je razvil model »ADAPT«¹⁴, kjer coaching poteka v petih fazah.

V prvi fazi, ki se imenuje **ocena trenutnega stanja**, mora coach pred ocenitvijo napredka ugotoviti, kje se posameznik trenutno nahaja. V podjetjih je ocenjevanje napredka težka naloga, zato je pomembno, da coach razume kako je posameznik dosegel trenutni nivo, na kakšen način ter katere taktike in strategije je uporabil. Avtor meni, da je napredek mogoče meriti v vsaki situaciji, le ocene niso vedno natančne.

Naslednja faza je **razvoj plana**, kjer posameznik oziroma klient najprej definira cilje, ki jih želi doseči. Pomembno je določiti, kako velik napredek želi posameznik, nato pa se oceni sposobnost posameznika. Naslednji korak te faze je določiti časovni okvir (terminski načrt) zastavljenih ciljev, ki prikazuje, kaj posameznik doseže v določenem času. V tretjem koraku se definira strategije za doseg ciljev, v zadnjem koraku pa klient potrdi plan. S tem, ko se klient strinja s planom, se še poglobi zaveza med klientom in coachem.

Sledi **delo na konkretnem planu**, kjer se plan izvede, in sicer coach usmerja klienta tako, da postopoma in uspešno izvede vse korake plana.

Vsekakor je zelo pomembna četrta faza **kontrola napredka**, kjer se napredek meri ob vsakem mejniku ter tudi na poti do mejnika. Na ta način se lahko prepreči razočaranje, če se cilj ne doseže. Kadar se zgodijo napake, kontrola napredka vrne posameznika nazaj na točko, kjer se je določilo, kako se napredek meri. Če je merjenje nepopolno, je potrebno togost v merjenju odpraviti.

Zadnja peta faza se imenuje **povej in vprašaj**. Seveda je jasno, da se najprej zastavi vprašanje in nato sledijo odgovori, vendar je avtor to fazo tako poimenoval zaradi akronima ADAPT, ki

¹⁴ Akronim »ADAPT« v angleščini pomeni: **A**ssess current performance; **D**evelop a plan; **A**ct on the plan, **P**rogress check; **T**ell and ask (Birch 2001, 17).

se lažje zapomni. Bistvo te faze je torej v spraševanju in odgovarjanju. Pogovor teče o napredku oziroma ciljih, ki so se dosegli glede na rezultate merjenja in glede na zastavljene cilje, kar nas popelje na začetek procesa tega coaching modela. Pogovor je ključen pri izvajanju coachinga, kjer je predpogoj, da coach pozna motivacijo in potrebe klienta. Le tako lahko coach klientu postavi primerna vprašanja, ki mu odprejo pot k zastavljenim ciljem (Birch 2001, 17–18).

Hooper (2012) pa je coaching model »ADAPT«¹⁵ ponazorila nekoliko drugače. Z uporabo tega modela se lahko klient uspešno sooči z vsemi težavami na svoji poti. Izpostavila je korake, za katere verjame, da so nujne na poti k spremembi (glej Tabelo 4.2).

Tabela 4.2: »ADAPT« model

»ADAPT« – model coachinga	
SPREJETJE	Najnujnejši korak na poti do spremembe in rasti, kjer morajo posamezniki sprejeti kje trenutno so. Ne glede na to, koliko so nesrečni in razočarani, morajo razumeti, kaj se je zgodilo, da so na tej točki.
ODKRITJE	Tu ugotavljajo kdo so in kaj želijo biti ter kaj so njihova prepričanja, vrednote in namen. Pomembno je zavedanje o sedanjem stanju in kaj bi želeli spremeniti v prihodnosti (cilji).
OVIRE	Po postavitvi ciljev je potrebno izpostaviti vse dvome in najslabše možne scenarije ter pomisliti na vse ovire, ki bi lahko onemogočale uspeh posameznika. Pogovori se o vseh negotovostih, ki se pojavijo.
PRIPRAVA	Čprav dvomi obstajajo, ne stojijo na naši poti do spremembe in uspeha. V tem koraku se načrtuje in se pripravi na vsako od ovir, ki se je določila v prejšnjem koraku. Identificira se orodja, ki so bila uporabljena v preteklosti za doseg uspeha. Razvija se alternativne poti, kako se odzvati na vse dvome.
PREOBRAZBA	Ko se posameznik prilagodi situaciji, lahko pričakujemo spremembo. Postanejo druge različice sebe in uspešnejši. Razvijejo globlje zaupanje vase, medtem ko vstopijo v novo fazo življenja s pomočjo coachinga.

Vir: Hooper (2012, 1).

Model ADAPT je soroden modelu GROW, saj sta oba dokaj preprosta in tudi faze so si med seboj podobne. Pri modelu ADAPT se za razliko od modela GROW najprej oceni trenutno stanje, šele nato pa se določijo cilji. Bistveno je, da se posameznik prilagodi novim situacijam, saj le tako lahko doseže svoje cilje. Menim, da faze ADAPT modela klientom omogočajo hitro in učinkovito prilagoditev v različnih situacijah, s čimer lažje dosežejo svoje cilje.

¹⁵ Akronim »ADAPT« po Jacqlyn Hooper pomeni v angleščini: **A**cceptance; **D**iscovery; **A**pprehensions; **P**reparation; **T**ransformation.

4.1.3 Procesni coaching model

Lucas (1994) prikaže procesni coaching model (glej Sliko 4.2), razdeljen na osem faz, kjer vodilni ocenijo oziroma merijo uspešnost dela zaposlenih ter razvijejo strategije za nadaljnji razvoj zaposlenih. Skupni element vseh osmih faz modela je povratna informacija (»feedback«), ki je bistvena pri vsaki interakciji med vodilnimi in zaposlenimi.

Faza 1: Postavljanje delovnih ciljev

Sodelovanje z zaposlenim (klientom), da si zastavi razumne, dosegljive poklicne cilje in sicer glede na njegov opis dela, zmožnosti, potrebe organizacije, vire, čas in želje. Določi se cilje, ki so merljivi v času, denarju, kvaliteti in količini ter kakšno bo pričakovano delovanje. Določi se tudi točno določen datum dosega cilja.

Faza 2: Pridobivanje informacij o načinu izvajanja dela

Preuči se vedenje oziroma obnašanje zaposlenih pri njihovem delu. Metode za zbiranje podatkov so nadziranje zaposlenega, osebno opazovanje, intervjuji, ocenitev dela, poročila in vprašalniki samoocenjevanja.

Faza 3: Analiza delovne učinkovitosti

Ko se zberejo informacije o delovnem učinku zaposlenega, sledi analiza. Potrebno je identificirati tista področja, kjer ni učinkovit (delovna razpoka) in ima prekomerna pričakovanja. Vključi se vse faktorje, ki vplivajo na delovni učinek zaposlenega pozitivno ali negativno. Ti faktorji so nadzor, znanje, sposobnosti in nezmožnosti zaposlenega, spremembe na delovnem mestu/organizaciji, stranke ter poseben projekt ali naloge.

Faza 4: Pregled in prilagoditev potrebnih ciljev delovanja

Naslednji korak je načrtovati sestanek za coaching zaposlenega in ponovno določanje ciljev, če je potrebno. Spodbudi se feedback in skupaj določi cilje.

Faza 5: Identificiranje razvojnih virov

Na razpolago je veliko virov in tehnik za pridobivanje potrebnih znanj in veščin, ki jih zaposleni potrebuje. Katera je najbolj primerna, je odvisno od časa, atmosfere v organizaciji in pomanjkljivosti zaposlenega. Sledi implementacija prave tehnike z uporabo vedenjskih značilnosti, ki so merilec uspeha.

Faza 6: Razvoj akcijskega načrta

Klient skupaj s coachem pripravi učinkovit akcijski načrt, s katerim se morata strinjata tako coach kot klient, da ni nesoglasij. Načrt naj bo preprost, da ga klient lažje in hitreje uspešno izvede. Akcijski načrt po Lucasu vsebuje pet korakov (glej Tabela 4.3).

Tabela 4.3: Koraki akcijskega načrta

Koraki akcijskega načrta	
1. Identificiranje trenutnih sposobnosti/raven kompetenc	Klient navede kaj dela dobro in kako učinkovito so naloge opravljene (to se obravnava že v 3. fazi procesnega coaching modela).
2. Identificiranje potreb	Zapiše se specifična znanja in veščine zaposlenega (klienta).
3. Osnovanje delovnih ciljev (osnova naj bo trenutni cilj)	Za osnovo naj bodo trenutno cilji, če seveda obstajajo. Klient si postavi nove cilje, ki se nanašajo na identificirane potrebe.
4. Izbira razvojnih dejanj	Navede se specifične vire, strategije in pobude, ki se bodo uporabile pri samem razvoju zaposlenega.
5. Določitev ciljnega datuma zaključka	Navede se rok oziroma končni datum dokončanja vsake od nalog.

Vir: Lucas (1994, 31).

Faza 7: Implementacija strategij

Ko je akcijski načrt pripravljen, naj ima zaposleni na voljo potrebna orodja, informacije in podporo, da lahko uspe. Lucas je navedel šest strategij, ki zaposlenega pripeljejo do uspeha (glej Tabela 4.4).

Tabela 4.4: Strategije za uspeh zaposlenega

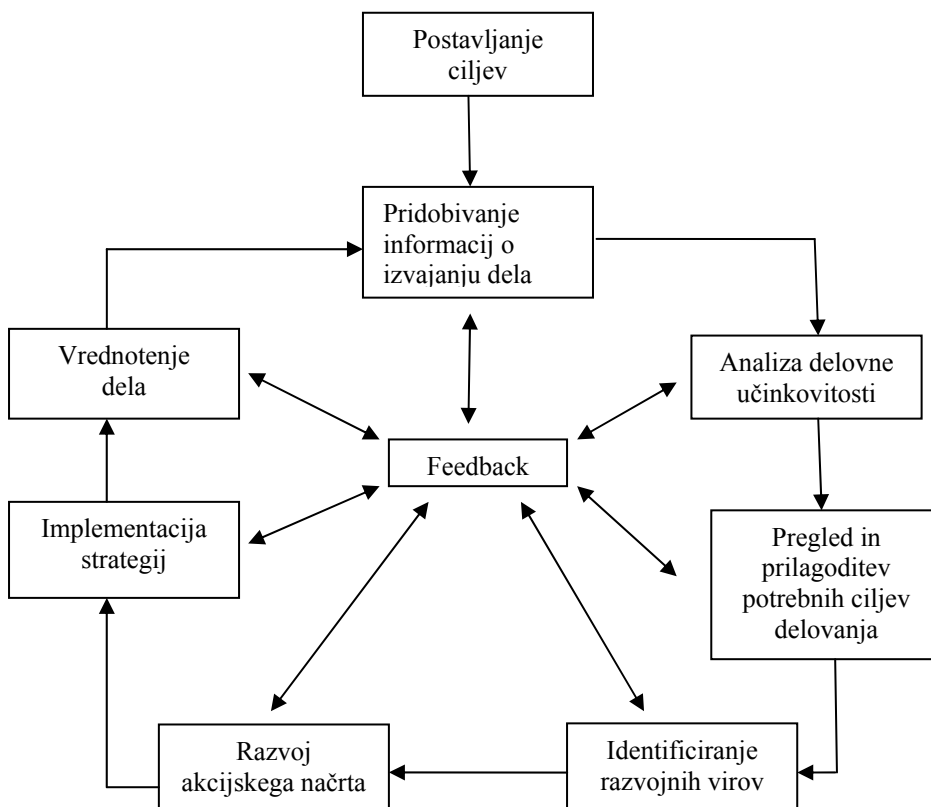
Strategije za uspeh zaposlenega	
1. Opis določene veščine, ki se od zaposlenega pričakuje	Zaposleni vnaprej ve kaj se od njega pričakuje. Predstavlja si cilj še preden se sooči z nalogo.
2. Razlaga te veščine	Natančno se opiše vedenje, ki se od zaposlenega pričakuje.
3. Spodbujanje feedback-a	Coach poskrbi, da zaposleni razume navodila in postopek naloge.
4. Zaposleni (klient) izvede nalogo	Nalogo izvede v prisotnosti coacha (ponovi tisto, kar je prikazal coach).
5. Zagotoviti feedback	Coach poda pozitivno povratno informacijo (pohvali), če je naloga dobro opravljena ter konstruktivno kritiko, če so naloge nepravilno opravljene.
6. Sprememba načina izvajanja coachinga (če je potrebno)	Kadar klient ne izvede vseh nalog pravilno, lahko coach spremeni svoj pristop.

Vir: Lucas (1994, 32).

Faza 8: Vrednotenje dela, delovanja

Z uporabo merljivih standardov lahko ocenimo uspeh ali neuspeh zaposlenega. Če skozi razvoj postaja očitno, da zaposleni ne bo uspel doseči ciljev, se coach z njim pogovori o vzroku pred nadaljevanjem. Ko je naloga dokončana, se določi rezultat in poda povratna informacija. Če zaposleni ni dosegel tistega, kar bi moral, se ponovi toliko korakov v procesu, kolikor jih je potrebno za izboljšanje rezultata (Lucas 1994, 26–32).

Slika 4.2: Model učinkovitega coachinga



Vir: Lucas (1994, 27).

Model učinkovitega coachinga, kot ga je predstavil Lucas (1994), je zelo sistematičen. Obsega kar osem faz, ki zaposlenim pomagajo pri doseganju večje učinkovitosti in uspešnosti. Model je po mojem mnenju kar zahteven in tudi časovno daljši od ostalih, kar pa je seveda odvisno tudi od vsakega posameznika. Ena izmed prednosti je vsekakor povratna informacija oziroma »feedback«, saj ji avtor daje ključni pomen v vsaki fazi in tako klient ve, če je na pravi poti in če dela učinkovito in uspešno.

4.2 Tehnike coachinga – »NLP« coaching

Po svetu in sedaj tudi v Sloveniji, se pri izvajanju coachinga zelo pogosto uporablja »NLP« tehnika oziroma nevrolingvistično programiranje.

Nevrolingvistično programiranje se je pojavilo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA in je ena izmed najbolj cenjenih in iskanih tehnik komuniciranja, ki opisuje kako delujejo naš um, nevrologija in jezikovni vzorci. Raziskuje se torej, kako razmišljamo, komuniciramo in se spreminjamo, zato da se opazujemo, posnemamo in izboljšamo svojo produktivnost. Ključna vprašanja so, kako ljudje zaznavamo svet, kako te zaznave notranje organiziramo, predelujemo, kako si ustvarjamo lastno realnost in se nanjo odzivamo s svojim vedenjem (Transformacija 2012).

Pomen okrajšave »NLP« opisujem v nadaljevanju, in sicer:

- »**Nevro**« pomeni, da vse naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika. Svet doživljamo skozi svojih pet čutov, sami dajemo podatkom smisel oziroma pomen in temu ustrezno delujemo. Naša nevrologija ne obsega samo nevidnih miselnih procesov, ampak tudi naše vidne fiziološke odzive na misli in dogodke.
- Beseda »**lingvistični**« nakazuje, da jezik uporabljamo za urejanje svojih misli in vedenja z namenom, da bi komunicirali z drugimi.
- »**Programiranje**« se nanaša na načine, ki jih lahko izberemo za učinkovito organiziranje svojih misli in dejanj (O'Connor in Seymour 1996, 24).

Beale med glavne NLP kompetence uvršča vedenje, ki ustvarja rezultate, modeliranje¹⁶ ter tehnike, s katerimi prenesemo omenjene rezultate (Beale 2010, 9).

NLP kot tehnika veliko pripomore k učinkovitejšemu izvajanju coachinga (poslovnega ali osebnega). Beale pravi, da »NLP ponuja niz preprostih in praktičnih orodij, ki podpirajo vsak coaching odnos. Z uporabo NLP orodij si postaviš cilje, plane za doseg tega cilja in spremeniš svoj pristop. Kot coach tako pridobiš več veščin, postaneš bolj fleksibilen in učinkovit. NLP obravnava temeljne postopke za spremembo in temelji na modeliranju najboljših praks. NLP pomaga coachu, klientu in podjetju, da se lažje prilagodijo in učinkovito delujejo kot uravnotežen sistem« (Beale 2010, 9–10).

¹⁶Metoda opazovanja in ustvarjanja uporabnih opisov določene spretnosti. Je najbolj zahtevna in hkrati najbolj cenjena NLP veščina.

Model nevrolingvističnega programiranja vključuje elemente različnih disciplin, kar je zelo uporabno za coache, saj jim omogoča, da se ustrezno odzovejo na svoje in klientove izkušnje (Tosey in drugi, 2005).

Zelo pomemben cilj NLP coachinga je zamenjava starih, obremenjujočih in nekoristnih vzorcev vedenja s koristnejšimi in ustrežnejšimi. Pomaga pri razvijanju osebnih potencialov na poti k odličnosti v osebni ali poslovnem življenju ter pri osvajanju in obvladovanju tehnik in strategij, znanja in veščin za doseganje večjega osebnega in poslovnega uspeha. Ostali cilji so še pomoč pri ustvarjanju boljših osebnih in poslovnih odnosov, obvladovanje pogajalskih veščin, izboljšanje komunikacije s seboj in z drugimi ter pomoč pri odstranjevanju fobij, strahov, nelagodja in stresa (Glotta Nova 2012).

5 KOMPETENCE COACHA

Kompetence vsakega coacha se nanašajo na praktične spretnosti, ki jih potrebujemo, da dosežemo želeni cilj. V Mednarodni coach federaciji (ICF) v ZDA so razvili enajst ključnih coaching kompetenc, ki pomagajo k boljšemu razumevanju usposobljenosti, tehnik in pristopov v coaching stroki.

»ICF« kompetence, ki jih navajam v nadaljevanju, se uporabljajo tudi kot podlaga pri akreditaciji in certifikaciji coachev v Mednarodni coach federaciji (ICF Core Competencies, 2011):

1. *Spoštovanje etičnih pravil in profesionalnih standardov*: Coachi razumejo etične standarde, ki so jih sposobni uporabljati v vseh coaching situacijah.
2. *Vzpostavljanje coaching dogovora*: Razprava o coaching procesu (urnik, cilji) in odnosu ter v skladu z etiko ugotoviti, če je coaching interakcija primerna glede na cilje klienta.
3. *Vzpostavitev zaupnega in tesnega odnosa s klientom*: Sposobnost coacha, da zagotovi varno in spodbujajoče okolje, ki ustvarja medsebojno zaupanje in spoštovanje.
4. *Prisotnost coacha*: Zmožnost coacha, da zaupa svoji intuiciji, uporablja humor, testira nove tehnike in sprejema tveganje v določenih situacijah.
5. *Aktivno poslušanje*: Sposobnost coacha, da se osredotoči na to, kaj stranka pove. Pozorni morajo biti na besede, ton in govorico telesa.
6. *Moč spraševanja*: Sposobnost zastavljanja ustreznih vprašanj, ki spodbujajo in izzovejo razumevanje, akcijo in odkritje.
7. *Neposredna komunikacija*: Sposobnost jasne komunikacije s stranko, ustrezno pojasniti vse vaje in tehnike ter spoštljivo opredeliti cilje klienta.
8. *Ustvarjanje stanja zavedanja*: Pomoč klientu pri odkrivanju čustev in želenih dosežkov (ciljev) s povezovanjem in vrednotenjem vseh informacij.
9. *Oblikovanje akcijskih načrtov*: Coach pomaga klientu ustvariti načrt, ki bo omogočil uresničitev zastavljenih ciljev, osebno rast in uspeh.
10. *Načrtovanje in postavljanje ciljev*: Sposobnost ustvarjanja, razvijanja in vzdrževanja coaching načrta, katerega cilji so dosegljivi, specifični in merljivi.

11. *Obvladovanje napredka in odgovornosti*: Sposobnost coacha, da je odgovoren za coaching načrt ter da prepusti odgovornost klientu pri dejanjih, ki pripeljejo do zastavljenih ciljev.

Kompetence Mednarodne coach federacije, ki smo jih predstavili, določijo standarde za poklicne coache in pomagajo doseči določen nivo zaupanja pri klientih v vsakem coaching odnosu. Obravnavajo jih kot potrebne veščine vsakega dobrega coacha (ICF Core Competencies, 2011).

Različni avtorji ključne kompetence coacha navajajo zelo podobno. Čeč navaja aktivno poslušanje, sposobnost spraševanja, sposobnost zaznavanja, gradnjo zaupanja, gradnjo medsebojnih odnosov, sposobnost za delo z drugimi ljudmi, sposobnost motiviranja, osredotočenost na prihodnje priložnosti in objektivnost (Čeč 2006, 21).

Lucas pa kot veščine oziroma kompetence, ki se pri coachingu uporabljajo, označi poučevanje, komunikacijo, analiziranje, usposabljanje, poenostavljanje, usmerjanje, pomoč, sodelovanje, motiviranje, vzgajanje in podpiranje (Lucas 1994, 3).

6 KULTURA COACHINGA

Uvajanje kulture coachinga v podjetje izboljša poslovno učinkovitost, zelo pozitiven pa ima vpliv na rast in zadovoljstvo zaposlenih.

V podjetjih s kulturo coachinga je prevladujoči stil vodenja in sodelovanja coaching, kjer se razvoj celotnega podjetja odvija vzporedno z razvojem zaposlenih. Coaching kultura zahteva moralno strog in humanistični pristop k delu in odnosom (Clutterbuck in Megginson 2005, 19).

Ena od definicij pravi, da se rezultat ustvarjanja coaching kulture ne meri v denarju, ampak v večji odkritosti, boljši komunikaciji, razvoju talentov in discipliniranih vodij, ki so sočutni do ljudi (Sherman in Freas v Clutterbuck in Megginson 2005, 19).

Pri uvedbi takšne kulture v podjetje gre za stalno obveznost, kjer zelo težko določimo finančne stroške, saj je potrebno spremeniti odnose in prakse, ki se nanašajo na vsak vidik poslovanja. Merjenje učinka investicije v uvedbo coaching kulture je težje izvedljivo, saj se koristi za podjetje zelo pogosto kažejo le posredno (Clutterbuck in Megginson 2005, 2). Kako lahko merimo učinke coachinga, pa analiziram v poglavju 7.

7 KORISTI IN UČINKI COACHINGA TER MERJENJE UČINKOVITOSTI COACHINGA

7.1 KORISTI IN UČINKI COACHINGA

Poslovni coaching pomaga upravljati s časom in stresom zaposlenih. Razvija kompetence vodenja, razrešuje konfliktne situacije oziroma preprečuje njihov nastanek, izboljša komunikacijo, delovno učinkovitost, odnose ter ustvarja primernejše strategije poslovanja in zagotovi podporo. Končni rezultat uspešnega izvajanja coachinga je povečanje produktivnosti podjetja.

Lucas (1994) je opredelil sedem najpogostejših koristi uspešnega izvajanja coachinga v podjetjih (glej Tabela 7.1).

Tabela 7.1: Koristi coachinga

Zmanjšanje stroškov	Nezadovoljni zaposleni pogosto zapustijo podjetje ali organizacijo šele potem, ko povzročijo hude moralne probleme, nižjo produktivnost in s tem dodatne stroške podjetju. V podjetjih, kjer se coaching uspešno izvaja, so zaposleni zadovoljni, kar zmanjša stroške.
Izboljšana kvaliteta in kvantiteta dela	S pomočjo razvoja znanja, spretnosti in vedenja zaposlenih, lahko vodja oziroma coach izboljša splošno učinkovitost tako zaposlenega kot organizacije.
Hitrejši razvoj zaposlenih	Skozi stalen proces posredovanja informacij, zgleda in podpore, lahko vodje delujejo kot dragocen vir za zaposlene.
Izboljšana zmožnost reševanja težav	Osnovni cilj vsakega vodje bi moral biti razvoj zaposlenih do točke, ko lahko ti prevzamejo vlogo vodje. Nadrejeni s tem postane močan vodja in si poveča možnost napredovanja, hkrati pa zaposleni postanejo dragocenejši vir delovne enote.
Večja verjetnost doseganja ciljev	Coaching omogoči lažje in hitrejšo doseganje ciljev. Da zaposleni dosežejo cilje, ki so si jih postavili s svojo vodjo (coachem), potrebujejo povratne informacije in podporo coacha.
Učinkovitejši prenos znanja	Coaching omogoči učinkovitejši prenos znanja na zaposlene in sicer je za povečanje donosa na investicijo (ROI) potrebno: <ul style="list-style-type: none"> - Z zaposlenim se pred izvajanjem coachinga pogovoriti o pomanjkanju znanja in kompetenc; - Izbrati metodo coachinga, ki ustreza potrebam zaposlenega; - Z zaposlenim pregledati ključne elemente usposabljanja; - Skupaj oblikovati akcijski načrt; - Določiti datume za pregled napredka; - Vključiti komentarje o delovni uspešnosti zaposlenega pred in po coachingu.
Izboljšana komunikacija med vodjo in zaposlenim	Redni pogovori med vodjo in zaposlenim razkrijejo pričakovanja ter zmanjšajo nerazumevanje.

Vir: Lucas (1994, 5–6).

Kadar se coaching v podjetjih uspešno izvaja, se ustvarjajo močnejši odnosi med vodjo in zaposlenimi, poveča se moč zaposlenih (opolnomočenje)¹⁷, identificirajo se prednosti in vrednote zaposlenih ter določijo realni cilji in cilji, ki predstavljajo izziv. Coaching vsekakor pripomore k izboljšanju veščin odločanja in reševanja problemov, povečanju predanosti zaposlenih določeni nalogi in povečanju motivacije in odgovornosti. Zaposleni pokažejo svojo ustvarjalnost in so predvsem bolj moralni. Določi se smer razvoja zaposlenega ter izboljša sistem podjetja (Halbom in LeForce 2008, 2).

Tim Morin je koristi coachinga razdelil na oprijemljive ter neoprijemljive (glej Tabela 7.2), kjer so slednje celo pomembnejše in imajo širši vpliv ter vodijo do oprijemljivih koristi. Veliko težje pa je pri neoprijemljivih koristih izmeriti učinke coachinga, kar obravnavano v razdelku 7.2.

Tabela 7.2: Oprijemljive in neoprijemljive koristi coachinga

Oprijemljive koristi coachinga	Neoprijemljive koristi coachinga
Povečanje prodaje	Manj konfliktov
Več klicev strank	Boljše timsko delo
Zmanjšanje stroškov	Učinkovitejši sestanki
Zmanjšana fluktuacija zaposlenih	Bolj moralni zaposleni
Zmanjšanje absentizma	Hitrejši razvoj zaposlenih
Izboljšana produktivnost	Izboljšane storitve za stranke
Manj pritožb strank/zaposlenih	Večje zadovoljstvo pri delu
	Boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem

Vir: Morin (2004, 2).

»Coaching ima številne prednosti pred drugimi učno-razvojnimi pristopi, ki ne uspejo zagotoviti orodij za trajno spremembo. Je nenehno usmerjen k spremembi ter s fleksibilnostjo in podporo omogoča neprestan razvoj« (Čeč in Grošelj 2007, 20).

Po besedah Jonssonove¹⁸

so dosedanje raziskave pokazale, da je vrednost končnega rezultata šestkrat višji od vložka v coaching. Nova znanja in veščine, ki jih posameznik uvaja v svoje delo, so trajna in pomembna, produktivnost se močno dvigne, vodstveni kader izboljša vodstvene in komunikacijske sposobnosti ter lažje in hitreje presoja, katere naloge so za posel

¹⁷ Večja odgovornost in pristojnost zaposlenih.

¹⁸ Monica Jonsson je direktorica Luksemburškega podjetja CoachDynamix, ki se ukvarja s poslovnim in osebnim coachingom od leta 2002 (Petkovšek 2009).

primarnega pomena. Naučijo se bolje upravljati svoj čas, razmišljati strateško ter lažje sledijo svoji viziji. Vložek v coaching se podjetju večkrat povrne, klient pa se o prednostih coachinga lahko prepriča ob zaključku vsakega svojega delovnega dne zaradi novih znanj in veščin. V podjetju ostane visoka stopnja motivacije ključnega kadra (Jonsson v Petkovšek 2009).

Zaposleni so pogosto premalo učinkoviti in coaching je orodje, ki vodi tima pomaga povečati učinkovitost. Kdor je učinkovit, dela dobro in dosega rezultate, je tudi bolj motiviran. Motivirani ljudje izboljšujejo kakovost timskega dela, kar izboljšuje učinkovitost in motivacijo celotnega tima. Rezultat so zadovoljni zaposleni, kar posredno vpliva na večanje zadovoljstva in pripadnosti strank. Končni rezultat je povečanje prodaje.

Coaching torej povečuje sposobnosti in zmožnosti zaposlenih, izboljšuje motivacijo, izboljša delovno klimo, zvišuje učinkovitost ter izboljša rezultate in kakovost dela v podjetju. Pripomore k temu, da tim ali posameznik čim bolj izkoristi lastne vire (Pegan Stemberger 2010, 2).

Coaching pozitivno vpliva na več področij, kot so doseganje učinkovitosti, vodenje projektov, spodbujanje inovativnosti, krepitev blagovne znamke, reorganizacijo, kompetence vodenja itd. »Ljudje se znebijo strahu, postanejo inovativnejši, učinkovitejši, samozadostnejši. Uredijo se medosebni odnosi znotraj podjetja, ljudje namesto problemov iščejo rešitve, verjamejo v prihodnost«. Zaposleni pridobijo novo energijo, ki jim daje zagon za nove projekte, kar se kaže v boljših številkah podjetja (Brečko v Nared in Pavlin 2012, 1).

7.2 MERJENJE UČINKOVITOSTI COACHINGA

Kako se investicija v coaching povrne? Merjenje učinkovitosti investicije v ljudi je bistveno težje, kot pri investiciji v stroje in opremo. Podjetja vedno več investirajo v coaching, zato se tudi sprašujejo, kako učinke coachinga meriti. Potrebujejo dokaz, da coaching resnično deluje. Pomembno je ločiti in prepoznati učinkovit coaching od neučinkovitega.

»Učinkovit coaching ustvarja prave vedenjske spremembe. Te vedenjske spremembe vodijo k izboljšanju delovanja posameznika, kar vpliva na rezultate podjetja« (Bacon in Pool 2003, 8). Veliko podjetij še vedno nima izdelanega sistema merjenja učinkovitosti coachinga, čeprav obstaja več tehnik in meritev. Čeč (2007) kot najpogostejše tehnike navaja računanje donosa na investicijo (ROI) ter vprašalnike 360-stopenjskih povratnih informacij.

Učinke izmerimo lahko v intervalih 3, 6 ali 12 mesecev po končanem coaching usposabljanju. Obstaja več posebnih tehnik kot so npr. računanje donosa na investicijo (ROI) ter vprašalniki 360-stopenjskih povratnih informacij, kjer se zbere odzive na delovanje posameznika udeleženega v coaching. Iz ocen njegovih nadrejenih, podrejenih in strank je mogoče ugotoviti, kako pozitivne so spremembe njegovega vedenja in poslovne učinkovitosti po opravljenem coachingu (Čeč v Grošelj 2007).

Investicijo v ljudi oziroma v coaching lahko poimenujemo tudi investicija v človeški kapital¹⁹. Teorija o človeškem kapitalu pravi, da sta izobrazba in delovno usposabljanje ključna dejavnika produktivnosti zaposlenih. Večje vlaganje v človeški kapital vpliva na povečanje produktivnosti, kar pa vodi k višjim dohodkom na trgu dela (Becker 1993, 115).

Kakor lahko izračunamo donos na investicijo ROI v coaching (več v podrazdelku 7.2.1), lahko zelo podobno izračunamo tudi stopnjo donosa investicije v človeški kapital, kjer so v izračun poleg izobrazbe vključene tudi druge oblike investicij (delovno usposabljanje, izobraževanje ob delu, razna izpopolnjevanja in ne nazadnje tudi coaching).

Merjenje učinkovitosti coachinga je uspešno le, če je s klientom mogoče izvajati coaching ter je pripravljen in se strinja, da bo šel skozi coaching proces. Pomembno je, da coach uporabi vse podatke v sistemu o klientu in da opredeli resnične probleme, ki se jih nato rešuje s coachingom. Neoprijemljiva, vendar kritična sprememba miselnosti naj bo povezana z oprijemljivimi in merljivimi vedenjskimi spremembami (sprememba mišljenja naj se odraža tudi v klientovem vedenju). Sprememba v miselnosti ljudi je zelo zapleten proces, zato je nemogoče ugotoviti vse dejavnike, ki pripomorejo k tej spremembi (Bacon in Pool 2003, 10–11).

¹⁹ Človeški kapital je vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih. Koliko je izkoriščen je odvisno od načina upravljanja s človeškimi viri. Človeški kapital ni last podjetja, saj se skriva v ljudeh, ki iz podjetja lahko kadarkoli odidejo. Človeški kapital predstavlja zelo pomembno konkurenčno sposobnost podjetja (Gostiša 1999, 1).

7.2.1 Merjenje donosa na investicijo (ROI)

Ena od najpogostejših dilem v merjenju učinkovitosti coachinga v podjetju je donos na investicijo (ROI²⁰). V podjetjih še vedno premalo uporabljajo meritve, s katerimi bi lahko natančno izmerili ROI coachinga.

Merjenje donosa na investicijo poslovnega coachinga temelji na predpostavki, da če se investira v coaching, potem govorimo tudi o donosnosti te naložbe, kjer so finančni dohodki večji od stroškov investiranja. ROI se ponavadi uporablja kot meritev donosa na investicijo pri opredmetenih osnovnih sredstvih (stroji in oprema), vendar se z njo lahko meri tudi učinke coachinga (Clientwise 2008). Kot sem navedla v razdelku 7.2, bi podobno lahko učinke coachinga izmerili tudi izhajajoč iz teorije človeškega kapitala.

Vprašanje je kako sploh izmeriti vrednost donosa na investicijo, ko posameznik in podjetje postaneta celovitejša. Coaching je po eni strani zelo osebna izkušnja, katero lahko oceni le klient oziroma posameznik udeležen v coaching. Po drugi strani pa je potrebno tudi investicijo v coaching pregledati in ovrednotiti. Jeska (2005,1) meni, da je najbolje pri merjenju učinkov coachinga začeti kar s tradicionalnim »štiri stopenjskim modelom vrednotenja usposabljanja«²¹, ki ga je razvil Donald Kirkpatrick že leta 1959. Če so vprašanja obsežna in odprta, potem bodo odgovori prikazali učinek coachinga na posameznika (glej Tabela 7.3). Z odprtimi odgovori je sicer zelo težko izmeriti donos na investicijo. Najprimernejše orodje za izračun ROI so vsekakor kvalitativne in kvantitativne povratne informacije. Na četrti ravni lahko tako klientu zastavimo vprašanja, kjer je odgovor številčen²², kar omogoča merjenje napredka, povezanega s coachingom. Podjetje poda odločitev, če je skupna vrednost coachinga vredna naložbe. Da govorimo o upravičeni naložbi, morajo koristi coachinga prevagati posredne in neposredne stroške uvedbe coachinga v podjetje (Jeska 2005,1).

²⁰ Formula za izračun ROI = (prihodek investicije oz. dosežne koristi - stroški investicije oz. stroški investicije v coaching) / stroški investicije oz. stroški investicije v coaching.

²¹ Omenjeni model vrednotenja usposabljanja je najpogosteje uporabljen v praksi in se izvaja na štirih ravneh. Meri se reakcija udeleženih v usposabljanje, kaj so se naučili, kako se je spremenilo njihovo vedenje na delovnem mestu ter kakšni so rezultati oziroma kako je usposabljanje vplivalo na uspešnost organizacije (Kirkpatrick 1998).

²² Naprimer kako bi na lestvici od 1–10 ocenili vašo učinkovitost na delovnem mestu pred coachingom in po coachingu?

Tabela 7.3: Štiristopenjski model vrednotenja coachinga

Raven	Primeri vprašanj za udeležence coachinga
1. raven – REAKCIJA	Kako ste na splošno zadovoljni s coaching izkušnjo?
2. raven – UČENJE	Kaj ste se naučili skozi coaching?
3. raven – VEDENJE	Kaj sedaj delate drugače na delovnem mestu zaradi coachinga?
4. raven – REZULTATI	Kakšno razliko je coaching napravil v vašem življenju, v podjetju? Kako bi na lestvici od 1–10 ocenili svojo učinkovitost na delovnem mestu pred izvajanjem coachinga ter kako po coachingu

Vir: Prirejeno po Jeska (2005, 1).

Avtorja Bacon in Pool sta v treh točkah navedla, kako meriti ROI pri coachingu, kar opisujem v nadaljevanju.

1. *Poišče se oprijemljive dokaze o vplivih na vedenjske spremembe in sicer z metodo 360-stopenjskih povratnih informacij²³ (pred in po coachingu), raziskavami povprečne prodaje (opravljene pred in po coaching), raziskavami organizacijske klime in zadovoljstva, oceno delovne uspešnosti, raziskavami strank ter seznamom osebnih ciljev.*

2. *Izračuna se ekonomska vrednost spremembe glede na to, za koliko se je zvišala stopnja produktivnosti, zmanjšal absentizem (odsotnost z delovnega mesta) in fluktuacija (gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je potrebno nadomestiti), zmanjšal čas cikla, izboljšala kakovost in zmanjšala količina odpadkov ter povečalo zadovoljstvo strank.*

3. *Veliko drugih dejavnikov lahko poleg coachinga prispeva k ekonomskim učinkom. Mednje štejemo trenutne razmere na trgu (gospodarska kriza, povpraševanje po proizvodih itd.), nove ali spremenjene proizvode/tehnologije, dejanja konkurence, socialne in politične dogodke, nepredvidene spremembe v življenju klienta ter Hawthornski učinek²⁴ (Bacon in Pool 2003, 26–28).*

²³ Metoda 360-stopenjskih povratnih informacij se pogosto uporablja pri merjenju učinkovitosti coachinga. Posameznikapreko vprašalnikov ocenijo nadrejeni, sodelavci in podrejeni, oceni pa se tudi sam. V ocenjevanje lahko vključimo tudi stranke, naročnike in dobavitelje. Opravi se pred izvedbo coachinga in v določenem obdobju po coachingu.

²⁴ Hawthornski učinek je psihološki fenomen, ki izboljša učinkovitost posameznikov in spremembo njihovega vedenja, kar je posledica povečane pozornosti nadrejenih, strank in sodelavcev. Ker posamezniki vedo, da so preučevani, se obnašajo drugače (Ciftci 2010,15).

Kot sem že prej omenila, so nekateri učinki oziroma rezultati coachinga oprijemljivejši od drugih, lažje pa jih tudi merimo. V razdelku 7.1 smo obravnavali koristi coachinga in da lahko izmerimo njihovo učinkovitost z ROI, moramo te koristi pretvoriti v denarno vrednost. Coaching ima precejšen vpliv na rezultate podjetja, vendar na to vpliva tudi veliko drugih faktorjev, kot so gospodarske razmere, razvoj proizvodov, konkurenca, povpraševanje na trgu, cene, nihanje vrednosti valut itd. V primeru, ko smo prepričani, da coaching do neke mere vpliva na obseg prodaje, lahko izračunamo ROI le za coaching. Če se npr. poveča prodaja podjetja, ocenimo, koliko procentov povečanja je posledica spremembe vedenja zaposlenih zaradi investicije v coaching. Če se je prodaja zvišala za 0,5 mio EUR in ocenimo, da je 25 % zvišanja posledica investicije v coaching, potem dodamo 125.000 EUR k doseženim koristim v naši ROI formuli.

Na konkretnem primeru, kjer gre za oprijemljivo korist, lahko prikažem, kako izračunamo ROI za coaching. Vodja oddelka v nekem velikem tehnološkem podjetju naj bi napredoval na delovno mesto direktorja operative. Poznan je bil po mikro vodenju, kar pomeni, da je izvajal pretiran nadzor nad podrejenimi z osredotočenjem na podrobnosti. Po šest-mesečnem coachingu je postal vodja, ki daje poudarek na sodelovanje in empatijo in tako so ga videli tudi podrejeni. Uprava podjetja ga je po teh spremembah imenovala za direktorja operative. V nasprotnem primeru, če do sprememb pri vodji ne bi prišlo, bi kandidata za delovno mesto direktorja operative iskali zunaj podjetja. Stroški izvajanja coachinga za vodjo so znašali 30.000 \$.

Ena izmed ključnih koristi tega izvajanja coachinga je bila izognitev zunanjemu kadrovanju. Denarno vrednost te koristi prikažemo na naslednji način:

- Podjetje je prihranilo 90.000 \$, ki bi jih moralo plačati agenciji za iskanje ključnih kadrov (30 % od letnega nadomestila);
- Predvidevamo, da kadrovik znotraj podjetja porabi 72 ur za selekcijski postopek, kar se lahko oceni na približno 2.800\$ (75ur/2000 ur letno x 75.000\$ – letna plača);
- Ob predpostavki, da bi iskanje primerne kandidata za delovno mesto direktorja operative trajalo približno tri mesece, bi stroški izgubljene produktivnosti znašali 25 % letnega nadomestila – 75.000 \$.
- Ob predpostavki, da novi direktor operative v prvem letu prispeva 75 % svoje produktivnosti (ko spozna kulturo podjetja in prakse), so lahko stroški zmanjšane produktivnosti ocenjeni na 25 % letnega nadomestila – 75.000 \$.

Kot vidimo na omenjenem primeru, se je dosegel 709 % donos na investicijo v coaching. Izračun je nepopoln, saj niso vključeni prihranki v povezavi z usposabljanji in ostalo administracijo pri zaposlitvi novega delavca. Upoštevane tudi niso zelo pomembne ostale oprijemljive in neoprijemljive koristi, ki izhajajo iz spremembe vedenja po coachingu (Morin 2004, 3–4). Ti pozitivni zunanji učinki (koristi) oziroma pozitivne eksternalije coachinga so izboljšan odnos med sodelavci, večje zadovoljstvo na delovnem mestu, izboljšana komunikacija, izboljšano timsko delo, večje zadovoljstvo strank, zmanjšanje absentizma in fluktuacije itd.

Merjenje učinkov coachinga bo v prihodnosti imelo vedno večji pomen in naloga kadrovskih strokovnjakov bo izračunati donos na investicijo v coaching (ROI), ki je pravzaprav pravi izziv. Denarne vrednosti je potrebno pripisati oprijemljivim in neoprijemljivim²⁵ koristim coachinga, da lahko izračunamo donos te investicije na zaposlene, ki so najdragocenejši vir podjetja.

²⁵ Neoprijemljivim koristim coachinga je najtežje določiti denarno vrednost.

8 RAZVOJ COACHINGA V SLOVENIJI IN ŠTUDIJA PRIMERA

Coaching je že kar nekaj let vse bolj priljubljen tudi v Sloveniji. Izraza »coach« in »coaching« se v slovenščino ne prevajata, najbližja pa sta izraza trener in treniranje.

»Coaching je v mnogih sredinah nekaj povsem novega, zaradi česar je tudi veliko skeptičnosti in ker prihaja iz ZDA, je tudi veliko predsodkov« (Jonsson v Petkovšek 2009). Tako je tudi v slovenskih podjetjih, saj ga še vedno premalo vključujejo med orodja, ki zagotavljajo višjo delovno učinkovitost.

Najprej bom predstavila, kje se Slovenija v uporabi coachinga nahaja v svetovnem merilu. Raziskava, ki je bila opravljena v letu 2009 je navajala, da je v svetu registriranih najmanj 44.000 poslovnih coachev²⁶. Evropa, Severna Amerika in Avstralija predstavljajo skupaj le 20 % svetovne populacije, vendar imajo kar 80 % vseh poslovnih coachev na svetu. Sedem držav z največjim številom coach-ev (ZDA, Velika Britanija, Avstralija, Japonska, Kanada in Južna Afrika) predstavlja le 10 % svetovne populacije, imajo pa kar 73 % vseh coachev na svetu. V Evropi je več kot 18.000 poslovnih coachev od katerih jih je kar 70 % v Veliki Britaniji in Nemčiji (tu živi le 20 % evropskega prebivalstva). Le 5 % coachev je v Vzhodni Evropi, kamor poročilo vključuje tudi Slovenijo (tu živi 40 % evropske populacije) (Frank Bresser Consulting 2009, 7–10).

Omenjena raziskava prikazuje tudi življenjski cikel coachinga v Evropi, kjer Slovenijo uvrstijo v fazo uvedbe. V tej fazi so tudi Bolgarija, Hrvaška, Finka, Grčija, Rusija, Poljska in še nekatere druge. V fazi rasti so Velika Britanija, Nemčija, Irska, Češka, Francija, Danska itd. Samo dve državi pa sta v fazi zrelosti in to sta Nizozemska in Norveška. Ključna ugotovitev je bila, da je coaching v Sloveniji vedno bolj priljubljen, vendar je osveščenost podjetij in posameznikov o coachingu in njegovih pozitivnih učinkih premajhna. Slovenija se torej vrednosti coachinga še vedno premalo zaveda (Frank Bresser Consulting 2009, 99–112).

Konec leta 2006 je bila na področju Slovenije opravljena raziskava (pod okriljem programa EQUAL »S coachingom do varne starosti«), katere namen je bil pregledati in analizirati stanje coachinga v slovenskih podjetjih. Anketirali so managerje kadrovske službe 100

²⁶ To število se je do leta 2012 povečalo na približno 47.500 poklicnih coachev v svetu (International Coach Federation 2012, 5).

najuspešnejših podjetij v Sloveniji po merilu dobička. Na podlagi anket so ugotovili, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zanimanje za coaching naslednji: hitro razvijajoče se poslovno okolje, potrebe po življenjskem učenju, večje povpraševanje po določenih individualnih sposobnostih ter podpora organizacije kot celote. Kar 44,1 % anketiranih coachinga ni izvajalo. Na podlagi odgovorov iz anket so izvajalci coachinga v največji meri linijski vodje (35,3 %), sledijo zunanji coachi (29,4 %), notranji coachi (26,5 %) in oddelek za človeške vire (26,5 %). Kot najpomembnejše ovire za uvajanje kulture coachinga v podjetju so navedli vse večje poslovne pritiske, pomanjkanje znanja in izkušenj s področja coachinga ter ustreznih podatkov za dokazovanje uporabnosti coachinga. Anketirani so kot najpomembnejše koristi coachinga navedli koristi za posameznika in za podjetje ter pozitiven učinek na produktivnost. Večina (41 %) pa jih meni, da največjo zmedo na proučevanem področju povzroča sama beseda »coaching« in njen pomen (Čeč 2007, 64–67).

Sklepna ugotovitev omenjene raziskave je bila, da bo v prihodnje potrebno spodbujati uporabo coachinga za vodje in uvajanje tovrstne kulture ter spodbujati zaposlene k spreminjanju organizacijske kulture. Pobudnik mora biti najvišje vodstvo podjetja (Čeč 2007, 67).

Obstaja tudi novejša raziskava o coachingu v Sloveniji, ki jo je v letu 2012 opravil Jure Porenta²⁷ (v okviru magistrske naloge o coachingu), intervjuval pa je 19 slovenskih coachev. Ugotovil je, da coaching resnično vpliva na uspešnost, saj coachi in njihovi klienti navajajo pozitivne rezultate oziroma spremembe. Klienti že med coaching procesom dajejo povratne informacije o svojem napredku in zadovoljstvu. Slovenski coachi rezultatov večinoma ne merijo v obliki donosa na investicijo, ampak le opisno. Malo manj kot polovica vseh anketiranih coachev je potrdila, da jim coaching predstavlja najmanj 50 % njihovih prihodkov. Delež tistih, ki se ukvarjajo izključno samo s coachingom, je približno 20 %, ostalim pa coaching ne pomeni primarne dejavnosti. Porenta meni, da coaching v Sloveniji uradno obstaja že sedem let, zato ga ne moremo obravnavati kot novost. Coachi navajajo, da bo coaching tudi v prihodnosti zelo pomembna dejavnost (Porenta 2012, 18–20).

Coaching je bil v Sloveniji poznan pozneje kot v državah z razvitejšim coachingom, kot so ZDA, Velika Britanija in Nemčija. Porenta zato navaja, da coaching pri nas še zaostaja za

²⁷ Jure Porenta je generalni sekretar pri Društvu za kadrovske dejavnosti Ljubljana.

omenjenimi državami in je marsikdaj označen kot nekakovosten, premalo nadziran in reguliran ter da se v dejavnost vstopi preveč enostavno. Dejavnost coachinga želijo v Sloveniji dvigniti na višjo raven, saj se uvajajo osnovni kodeksi dela in strokovne konference. Coachi se tako med seboj vedno več povezujejo in si izmenjujejo izkušnje ter skrbijo za večjo prepoznavnost na tem področju (Porenta 2012, 19).

Omenjene raziskave dajejo dokaj jasno sliko o položaju coachinga v Sloveniji. Vedno več podjetij coaching uporablja in spoznava njegove koristi, vendar je na tem področju še veliko priložnosti za razvoj.

V empiričnem delu prikažem razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji in sicer s pomočjo poklicnega coacha, ki deluje v Sloveniji in Veliki Britaniji ter študijo v podjetju X, kjer coaching že nekaj let izvajajo. Glede na pridobljene podatke, izvajanje coachinga v podjetju X kritično ocenim ter podan priporočila.

8.1 DELOVNA HIPOTEZA, TEZI TER METODOLOGIJA

V uvodu sem si zastavila hipotezo in dve tezi:

Teza 1: Uporaba coachinga v slovenskih podjetjih se povečuje, izvaja se predvsem za vodje, vedno več pa se jih usposablja za interne coache v podjetjih.

Hipoteza 1: Coaching ima v podjetju X vse bolj pomembno vlogo, ki je razvidna iz večje učinkovitosti in produktivnosti med zaposlenimi.

Teza 2: Coaching v podjetju X ima določene pomanjkljivosti, ki pa se jih lahko izboljša. V podjetju nimajo izdelanega sistema merjenja učinkovitosti coachinga.

Kot metodo preverjanja hipoteze in tez sem izbrala izvedbo intervjujev ter analizo sekundarnih virov. V podjetju X, ki coaching izvaja, je bil intervju opravljen z zaposleno v službi za razvoj kadrov. Tudi sama je certificiran coach in coaching izvaja znotraj podjetja, predvsem z mladimi vodji. V podjetju sem za primerjavo opravila še dva kratka razgovora z dvema ključnima kadroma, s katerima se coaching izvaja (klientoma).

Intervju je bil izveden tudi z dr. Tatjano Dragovič, ki deluje kot profesionalni NLP coach v Veliki Britaniji in Sloveniji. Stanje na področju coachinga od samega začetka pojava v Sloveniji zelo dobro pozna.

8.2 POSLOVNI COACHING V SLOVENIJI

8.2.1 Razvoj poslovnega coachinga

Ko se je coaching v Sloveniji prvič pojavil, podjetja večinoma niso razumela njegovega pomena in so ga zamenjevala z drugimi pristopi. Coaching jim je predstavljal neznanko in le podjetja s tujimi lastniki so se odločala za najem zunanjega coacha. V zadnjih desetih letih se je število podjetij, ki izvajajo coaching, izjemno povečalo. Skoraj 1/3 udeležencev po pridobitvi coaching certifikata je namreč odprla bodisi svoj s.p. bodisi registrirala dodatno dejavnost »coaching« v svojih že obstoječih podjetjih in so ponudniki coachinga na slovenskem trgu. Večje zanimanje je v podjetjih s tujimi lastniki, vse več pa je tudi domačih podjetij, ki se določijo za ta pristop²⁸ (Dragovič 2012)²⁹.

Če primerjamo Slovenijo z Veliko Britanijo v uporabi coachinga v poslovnem svetu vidimo, da je razlika dokaj velika pri malih in srednje velikih podjetjih, saj v Veliki Britaniji velika večina teh podjetij že uporablja coaching pristop s pomočjo notranjega coach-a ali z najemom zunanjih coachev. V Sloveniji je število malih in srednje velikih podjetij, ki uvajajo coaching v razvoj človeških virov, zelo nizko. Če primerjamo velike korporacije, je razlika manjša, ker skoraj vse slovenske velike korporacije uporabljajo coaching pristop. Edina razlika je, da je v Sloveniji večje povpraševanje na področju coachinga za sam vodstveni vrh, medtem ko večje korporacije v Veliki Britaniji želijo imeti bolj sistemski pristop in naročajo coaching pakete za vodstveni vrh, srednji management ter nižje vodstvene strukture in njihove time (Dragovič 2012).

Ko se je coaching v Sloveniji prvič pojavil, so ga podjetja uvajala kot noviteto in kot dodaten stil vodenja. Danes se vodilna podjetja, ki uvajajo coaching zavedajo, da gre za veliko več,

²⁹ Dr. Tatjana Dragovič izvaja certificirane treninge za coache že od leta 2003 in njeni podatki temeljijo na njenih izkušnjah in statistiki Glotta Nove (statistični podatki niso javno dostopni), centra preko katerega coaching izvaja. Glotta Nova vsako leto naredi pregled izvedenih coaching-ov in profilov naročnikov (mala, srednja ali velika podjetja).

kot le za nov način vodenja ljudi in se zanj odločajo zaradi profesionalnega in osebnostnega razvoja ter zaradi spremembe celostne miselnosti. V nadaljevanju je kronološko prikazan razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji.

Pred letom 2000 je bil coaching še neznanka in pogosto zamenjan s svetovanjem in mentorstvom.

Do leta 2005 je veliko svetovalcev in psihologov začelo izvajati coaching in pojavila se je zmeda o tem, kaj coaching sploh je. Psihologi so izhajali iz coaching psihologije in modalnosti, kot so transakcijska analiza³⁰ in Gestalt terapija³¹. Coaching so začeli izvajati tudi moderatorji in predavatelji. Prevajali so ga kot mentorstvo in trenerstvo. Glotta Nova³² je leta 2003 začela izvajati programe za usposabljanje coachev in je v svojem programu zarisala razlike med coachingom in konzultanstvom, svetovanjem, terapijo, mentorstvom, moderatorstvom, treningom itd.

Od leta 2005 do 2008 je veliko slovenskih podjetij naročalo coaching pakete za svoje vodilne in vodstvene delavce. Glotta Nova je v tem času izobrazila dve generaciji coachev in coaching se je začel promovirati v pravi luči.

Od leta 2008 do 2010 je coaching začel pridobivati svoje mesto na področju razvoja človeških virov, predvsem zaradi prihoda tujih lastnikov v slovenska podjetja in prihodom tujih podjetij v Slovenijo. Večje je zanimanje za izobraževanje notranjih coachev, več se piše in poroča o coachingu, organizirajo pa se tudi številne konference.

Od leta 2011 ima coaching svoje mesto v skoraj vseh večjih slovenskih podjetjih na področju razvoja človeških virov. Tudi vse več študentov raziskuje področje coachinga (Dragovič 2012)³³.

³⁰Transakcijska analiza je teorija osebnosti in teorija komunikacije, ki jo je ob koncu petdesetih let utemeljil ameriški psihiater Eric Berne. Uporablja se v individualni, skupinski in družinski psihoterapevtski obravnavi ter tudi na drugih področjih, kot so korporacijski treningi in coaching. Vključuje se delo s skupinami in timi, ki so usmerjeni k realizaciji nekega cilja (tim, korporacija, združenja, podjetja) in kjer je osnovni namen izboljšanje njihove učinkovitosti. To področju uporabe TA vključuje problematiko vodenja in upravljanja (Milivojević 2008, 1).

³¹ Gestalt terapija je ena od humanističnih psihoterapevtskih modalitet in poudarja človekovo naravno težnjo k uresničevanju svojih potencialov (Beloglavec 2011, 2).

³² Glotta Nova je zasebni mednarodni izobraževalni trening center za odrasle. Dejavnost podjetja je izobraževanje in usposabljanje z visoko dodano vrednostjo lastnega znanja in inovativnosti (Glotta Nova 2011).

³³ Podatki temeljijo na izkušnjah dr. Tatjane Dragovič, ki kot coach v Sloveniji deluje že od leta 2003.

Poslovni coaching se v Sloveniji razvija in postaja prepoznaven. Dosegel je že velik napredek, če primerjamo različna obdobja med letoma 2000 in 2011³⁴. Coaching se torej uvaja večinoma v večjih in mednarodnih podjetjih, mala in srednje velika podjetja pa ga ne izvajajo v zadostni meri. Tu je še vedno veliko maneverskega prostora in smo še kar daleč za Veliko Britanijo in Nemčijo, kjer je coaching v Evropi najbolj razvit.

8.2.2 Izvajanje poslovnega coachinga

Velika večina ljudi, ki se usposablja za coache, prihaja iz kadrovskih služb, saj se ravno oni največ ukvarjajo z razvojem človeških virov v podjetjih. Takoj za njimi so direktorji sektorjev in vodje oddelkov. Najbolj pogosti razlog za coaching usposabljanje je zavedanje, da za vodenje ljudi potrebujejo veliko več veščin in znanj in da njihovo strokovno znanje, ki jih je pripeljalo na vodilni položaj nikakor ne zadostuje. Ko zaključijo program, se zavedajo, da coaching ni le orodje za vodenje ljudi, ampak veliko več. Opazijo, da se jim je zgodila sprememba v mišljenju, prebudili so se obstoječi potenciali ter zmanjšale motnje. Ti premiki so pri vsakem posamezniku drugačni (Dragovič 2012).

Zaenkrat podjetja v Sloveniji še vedno raje najamejo zunanjega coacha, saj tako hitreje pridejo do uvajanja coaching procesov v svoje oddelke, medtem ko usposabljanje svojih ljudi traja dlje časa (Dragovič 2012). Rezultati raziskave med kadrovske managerji v Veliki Britaniji CIPID (2011) pa kažejo, da imajo primarno odgovornost za kakovostno odvijanje procesov coachinga in s tem hitrejši razvoj sodelavcev linijski vodje. Drugo mesto zasedajo interni coachi ter šele na tretjem mestu najdemo zunanje coaching strokovnjake (Brank 2012, 3).

Poklicni coachi v Sloveniji največ povpraševanj dobijo za poslovni coaching in sicer za coaching vodij in timski coaching, medtem ko sta v Veliki Britaniji poslovni coaching in osebni oziroma življenjski coaching enakovredno zastopana (Dragovič 2012). Glede na opravljeno raziskavo v letu 2012 je timskega coachinga v Sloveniji sicer precej manj kot individualnega (Porenta 2012, 18–20).

³⁴ Na spletu je v zadnjih letih mogoče najti nekaj diplomskih in magistrskih del na temo coachinga v Sloveniji, kar vsekakor pripomore k večji prepoznavnosti coachinga.

Robert Kaše in Jure Porenta sta v Sloveniji leta 2012 izvedla raziskavo, kjer ju je zanimalo kaj je predmet coachinga, kdo izvaja coaching in kako se izvaja. Ugotovila sta, da je 33 % coachinga namenjenega coachingu specifičnih znanj in vedenj, 28 % povečanju osebne učinkovitosti ter 38 % celostnemu osebnemu razvoju. Večinoma se izvaja individualni coaching, saj predstavlja kar dve tretjini vseh coachingom. Izvajalci coachinga so si med seboj zelo različni, saj so to ljudje z veliko izkušenj na več področjih, s certifikati različnih šol ter netipični posamezniki. Obstaja veliko coaching pristopov, ki segajo od emocionalnih, racionalnih, aktivnostnih in zavestnih do kontekstualnih (Brank 2012, 2).

Dragovičeva najpogosteje izvaja coaching za vodilni kader – vodje, timski coaching, karierni coaching in sistemski coaching. Po njenem mnenju poslovni svet potrebuje različne oblike coachinga. Vsekakor pa morajo biti ljudje pozorni, kaj se jim ponuja kot coaching, saj se pod tem imenom lahko izvaja tudi svetovanje, konzultantstvo, mentorstvo, moderiranje, trening itd. Vse to je v poslovnem svetu sicer pomembno, meni Dragovičeva, vendar je zaradi prepoznavnosti coachinga ostale oblike izobraževanja oziroma usposabljanja potrebno ločevati (Dragovič 2012).

Na trgu se pojavljajo »programi za coaching veščine vodij« ter »coaching proces«. Tako coaching programi kot proces so na trgu potrebni, vendar ju moramo med seboj ločiti. Vse več izobraževalnih organizacij ponuja delavnice, na katerih se vodje učijo, kako uporabiti coaching veščine pri svojem vodenju, kjer ne gre za coaching proces, ampak za trening oziroma delavnico. Proces coachinga ima svojo strukturo in obliko. Večinoma traja od treh do šest mesecev, vsebuje vhodna srečanja, pogovore po telefonu ter zaključna srečanja in ne vsebuje trenerskih vaj in coaching vsebin.

Po mnenju Dragovičeve je dobro imeti pestro ponudbo različnih oblik coaching procesov (timski coaching, karierni coaching, sistemski coaching itd.), vendar se morajo te oblike izvajati kot coaching in ne kot svetovanje, mentorstvo ali treniranje. Izpostavila je tudi pomen promocije coachinga v Sloveniji kot načina razvijanja potencialov in predstavila nekaj rešitev. Meni, da bi se coaching lahko že preko študija predstavil študentom ekonomije, poslovnih ved, družboslovja in psihologije, kjer bi ga preizkusili tudi v praksi. Že sami mediji bi lahko sprožili »akcijo testiranja coachinga« ter nato poročali o učinkih. Slovenski coachi bi se morali še bolj aktivno povezovati, pisati o coachingu ter ga brezplačno predstavljati za zadostno in uspešno promocijo. Sekcija NLP Coachev v Sloveniji je v letu 2011 izpeljala akcijo brezplačnih predstavitev coachinga v knjižnicah, kjer so obiskovalci lahko preizkusili

coaching proces. Organizacije in podjetja, ki so preizkusili coaching, bi se lahko srečali in se pogovorili o vzrokih in učinkih (Dragovič 2012).

Dragovičeva meni, da je coaching dobil ustrezno mesto v slovenskih podjetjih na področju razvoja človeških virov, medtem ko je v delovnih procesih in sistemih še veliko rezerve. V Veliki Britaniji zelo veliko izvajajo coaching tudi na področju delovnih procesov in poslovnih sistemov skozi delo s posamezniki in timi, kar je pri nas redkost (Dragovič 2012).

8.2.2.1 NLP coaching v Sloveniji

Tudi v Sloveniji se pojavlja več oblik coachinga, vendar je NLP coaching verjetno najbolj razširjen, razvil pa se je kot posebna veja nevrolingvističnega programiranja. Od ostalih vrst coachinga se loči v uporabi komunikacijskih veščin nevrolingvističnega programa. Dr. Tatjana Dragovič meni, da lahko različne oblike coachinga koristijo strankam na njihovi poti odkrivanja lastnih potencialov.

Eden izmed elementov NLP coachinga je jezikovna ozaveščenost NLP coachev, ki pomaga posameznikom, timom in podjetjem odkriti jezikovne vzorce ter s tem miselne vzorce v ozadju. NLP se osredotoča na celostnost posameznika, tima ali podjetja oziroma odkriva vzorce na področju okolja, vedenja, strategij, prepričanj, vrednot, identitete in poslanstva. Poznamo proces modeliranja odličnosti, kjer se odkriva vzorce posameznika, tima, organizacije, procesa ali sistemov ter proces modeliranja motenj, kjer se odkriva negativne učinke. Z NLP coachingom se lažje razume delovanje zavednega in nezavednega pri posameznikih in vpliv neuskklajenosti obeh na okolje, vedenje, strategije, prepričanja, vrednote in identiteto (Dragovič 2012).

NLP coaching je v Sloveniji zelo dobro sprejet v poslovnem svetu, saj lahko ponudi jasno povratno informacijo (»feedback«) na področju vedenjskih, jezikovnih in miselnih vzorcev. V zadnjih desetih letih izvajanja NLP coachinga na slovenskem trgu, je dr. Tatjana Dragovič zasledila, da se v oddelkih/podjetjih, kjer je coaching izvajala (po povratnih informacijah), zgodi premik oziroma sprememba mišljenja posameznikov. Pri coachingu gre za prebujanje obstoječih potencialov in zmanjševanju motenj in ta premik je pri vsakem oddelku, procesu, timu ali posamezniku, s katerim se izvaja NLP coaching, drugačen.

Dragovičeva že od otroštva zanima človeška narava, potenciali, učenje in rast posameznikov. Z izobraževanjem na področju NLP-ja je začela leta 1993 in po treh letih pridobila naziv licenčnega NLP coacha. Upoštevala je osnove NLP-ja in dodala elemente coachinga ne le skozi pridobivanje novih orodij in konceptov, temveč tudi skozi razvoj filozofije coachinga, ki naslavlja tudi samorefleksijo, samo-modeliranje in samoučenje. NLP coaching tako ponuja celosten pristop profesionalnemu in osebnostnemu razvoju posameznika.

NLP Coaching, ki ga izvaja za posameznike ali time, poteka po določeni strukturi. Na vhodnem srečanju se s posameznikom pogovori o poteku coachinga, kjer se izpolni diagnostično orodje »kolo ravnovesja«³⁵. Posameznik se posameznikovo sedanje stanje, določi glavni izsek »kolesa« na katerem želi posameznik delati in določi želeno stanje oziroma cilj, ki ga klient želi doseči.

Že na prvem srečanju poda tudi povratno informacijo o zaznanih jezikovnih, vedenjskih in miselnih vzorcih. Na naslednjih srečanjih se raziskujejo potenciali za doseganje zastavljenega cilja in tudi motnje, ki lahko uničujejo ozaveščene in skrite potenciale. Oblikujejo se tudi uporabne strategije. Odvisno od cilja in posameznika se pogosto raziskujejo tudi spodbujajoča in omejujoča prepričanja, usklajenost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, v kateri delajo, lasten odnos do profesionalne identitete in svojega poslanstva (Dragovič 2012).

NLP coaching je torej v Sloveniji zelo močno zastopan, po vsej verjetnosti ravno zaradi promocije in ker ga coachi in klienti zelo dobro sprejemajo. Ustanova Glotta Nova, ki je pri nas prva začela z izobraževanjem poklicnih coachev, daje največji poudarek ravno na nevrolingvistično programiranje, kar je vsekakor pripomoglo k njegovi razširjenosti.

8.2.3 Usposabljanje in izobraževanje bodočih coachev

Prva izobraževalna ustanova v Sloveniji, ki je začela z izobraževanjem in usposabljanjem poklicnih coachev in se je prva v Sloveniji sploh začela ukvarjati s coachingom kot večščino in kompetenco posameznih delovnih mest (managerji, vodje, direktorji itd.), je Glotta Nova (Pegan Stemberger 2009, 2).

Glotta Nova je do sedaj usposobila 120 coachev, katerih profil je zelo različen, saj zajema psihologe, vodje kadrovskih služb, vodje oddelkov velikih slovenskih podjetij, ekonomiste,

³⁵ Orodja, ki se poleg »kolesa ravnotežja« še uporabljajo pri NLP coachingu, so SCORE (Symptom, Cause, Outcome, Resources, Effects), coaching formula, GOLD, SCS model, STORM itd.

predstavnik Državnega sveta, ministrstev in zavodov, ravnatelje srednjih in višjih šol, samostojne podjetnike, bančnike, vodje marketing oddelkov, novinarje, IT strokovnjake itd.

Vsi programi za izobraževanje coachev na Glotta Nova sledijo standardom in etičnim navodilom ICF-a (International Coach Federation, ZDA). Postopek pridobitve ICF akreditacije vseh Glotta Novinih programov za izobraževanje coachev je v postopku in bo predvidoma dokončan v letu 2013. Ta proces je zelo zahteven in strikten. Za pridobitev certifikata »NLP Coach« se posamezniki udeležijo najprej »NLP praktika« (eno leto) in »NLP Mojster praktika« (eno leto), nato pa sledi še eno leto udeležbe na programu »NLP Coach«. Vse skupaj to obsega 420 ur usposabljanja v živo ter 40 ur telefonskega coachinga. Na koncu programa se udeležijo tudi izpita, ki vsebuje teoretični in praktični del. Med samim izobraževanjem poteka tudi stalno ocenjevanje.

Za pridobitev certifikata Coach (brez NLP predznaka) se udeležijo enoletnega izobraževanja (140 ur) in na koncu tudi izpita, ki ravno tako kot pri NLP Coach programu vsebuje teoretični in praktični del. Tudi tu poteka stalno ocenjevanje.

Dragovičeva se je za pridobitev licence »NLP coach« izobraževala v tujini in sicer je prva dva letnika za NLP opravila na »Southern Institute of NLP« na Floridi v ZDA ter na »First Institute of NLP« v Kaliforniji v ZDA. Zadnji letnik, ki je bil ICF (International Coach Federation, ZDA) certificirani NLP Coach program, pa je opravila na »International Teaching Seminars« v Londonu (Velika Britanija).

Mednarodna federacija coachev (ICF) ima predpisan etični kodeks³⁶, katerega morajo upoštevati vsi coachi. Tudi izobraževalni programi na Glotta Novi vse bodoče coachee podrobno seznanijo s omenjenim etičnim kodeksom in skrbijo, da pridobijo res močno etično podlago.

V tem podrazdelku sem opisala, kako poteka izobraževanje poklicnih coachev v Glotta Novi, vendar sem z brskanjem po spletu naletela na tudi vrsto drugih ustanov in podjetij, ki ponujajo coaching in tudi sami izobražujejo poklicne coachee. Izobraževanja potekajo zelo podobno, potrebno pa je biti pozoren, da ima podjetje oziroma coach ustrezno akreditacijo.

³⁶ »ICF Code of Ethics« je zapisan tudi na uradni spletni strani »International Coach Federation«.

8.3 IZVAJANJE COACHINGA V PODJETJU X

Vedno več podjetij v razvitih gospodarstvih spoznava, da je vir konkurenčne prednosti tudi v uspešni vpeljavi coachinga v podjetje. Velik pomen mu pripisujejo tudi v podjetju X, kjer ga že kar nekaj let uspešno izvajajo.

8.3.1 Opis podjetja X

Podjetje X je zelo uspešno slovensko podjetje, ki pa je del mednarodne skupine in zaposluje preko 300 ljudi. Konec leta 2011 so imeli 29,65 % tržni delež (v primerjavi z letom 2010 se je povečal za 0,41 %), v letu 2012 pa beležijo 30 % delež na trgu. Imajo jasno zastavljeno poslovno strategijo in zelo veliko vlagajo v zaposlene ter skrbijo za njihov razvoj in dobro počutje. Zavedajo se, da je kompetentnost in motiviranost zaposlenih ključnega pomena za uspešnost podjetja. Podjetje X ima tudi certifikat družini prijazno podjetje (Podjetje X, Letni poročili 2011 in 2012).

V nadaljevanju je na podlagi podatkov iz letnih poročil podjetja X, prikazana poslovna uspešnost podjetja in sicer v obdobju 2007–2012.

Iz izkaza poslovnega izida (glej Tabelo 8.1 in Sliko 8.1) je razvidno, da se celotni prihodki podjetja od leta 2010 do 2012 povečujejo in v letu 2012 znašajo 195,04 milijona EUR. V primerjavi z letom 2011 so se celotni prihodki iz poslovanja povečali za 3,6 %. Najvišji celotni prihodki so bili v letu 2008, ko so znašali 197,65 milijona EUR. Zvišanje prihodkov se je v letu 2012 odrazilo tudi v poslovnem izidu iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA), ki je ob koncu leta znašal 59,10 milijona EUR, kar predstavlja povečanje za 10,2 % v primerjavi s preteklim poslovnim letom. Podjetje X ima vsa leta pozitivni izid iz poslovanja (EBIT) in sicer se v obdobju 2007–2012 giba med 29,05 in 43,67 milijona EUR.

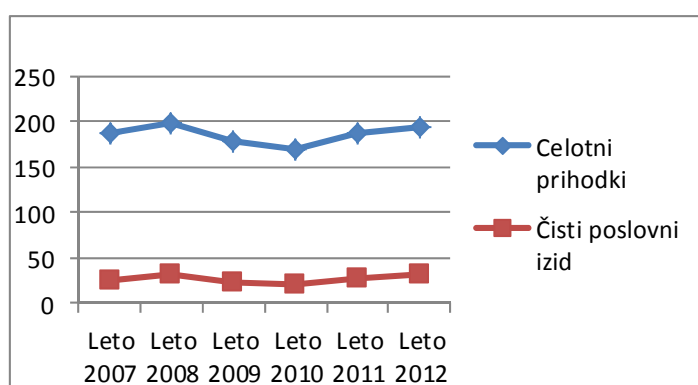
Celotni poslovni izid je najvišji v letu 2008 in znaša 42,12 milijona EUR ter nato do leta 2010 pade in znaša 25,53 milijona EUR. Do leta 2012 ponovno naraste na 36,90 milijona EUR. Čisti poslovni izid v letu 2012 znaša 31,23 milijona EUR, kar predstavlja 15 % povečanje glede na leto 2011.

Tabela 8.1: Finančni razvoj podjetja X v obdobju 2007–2012

Izkaz poslovnega izida (v milijonih EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celotni prihodki	186,72	197,65	178,60	168,84	188,34	195,04
2. Poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA)	54,66	61,47	47,09	43,45	53,65	59,10
3. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	33,83	43,67	29,05	24,73	32,78	36,85
4. Finančni izid	-2,68	-1,55	0,01	0,80	1,12	0,05
5. Celotni poslovni izid	31,15	42,12	29,06	25,53	33,99	36,90
6. Čisti poslovni izid (čisti dobiček)	25,42	32,07	22,80	20,35	27,09	31,23

Vir: Podjetje X (2008, 2010, 2011 in 2012).

Slika 8.1: Gibanje celotnih prihodkov in čistega poslovnega izida v obdobju 2007–2012 podjetja X v milijonih EUR



Vir: Podjetje X (2008, 2010, 2011 in 2012).

V primerjavi z letom 2010 so se celotni prihodki iz poslovanja v letu 2011 povečali za 11,6 % ter glede na leto 2009 za 5,5 %. V letu 2012 pa so se glede na leto 2011 povečali za 4 %. Povprečno število zaposlenih se je od leta 2007 do 2009 povečalo za skoraj 10 %, nato se je v letu 2010 število zmanjšalo za štiri osebe ter nato do leta 2012 ponovno naraščalo in sicer za 8 %. V letu 2012 je bilo 380 zaposlenih (glej Tabelo 8.2). Za posamezna leta od 2007 do 2012 sem izračunala produktivnost dela na zaposlenega ter dodano vrednost na zaposlenega. Produktivnost dela na zaposlenega je bila najnižja v letu 2010, ko je znašala 481.026 EUR, najvišja pa je bila v letu 2007, ko je znašala 576.284 EUR (glej Sliko 8.2). Dodana vrednost na zaposlenega je v obdobju 2007–2012 znašala med 162.813 EUR (v letu 2010) in 218.333 EUR (v letu 2008).

Tabela 8.2: Izračun produktivnosti dela in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju X v obdobju 2007–2012

Postavka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Poslovni prihodki ³⁷ (v EUR)	186.716.118	197.648.796	178.598.781	168.840.064	188.342.846	195.043.775
2. Povprečno število zaposlenih	324	344	355	351	360	380
3. Stroški blaga, materiala in storitev (v EUR)	118.399.361	121.291.902	115.926.688	110.489.275	115.687.022	112.779.126
4. Drugi poslovni odhodki	889.724	1.250.364	1.301.988	1.203.527	1.533.365	1.430.064
5. Produktivnost dela na zaposlenega (v EUR)³⁸	576.284	574.561	503.095	481.026	523.175	513.273
6. Dodana vrednost na zaposlenega³⁹ (v EUR)	208.108	218.333	172.874	162.813	197.562	212.723

Vir: Podjetje X (2008, 2010, 2011 in 2012).

V spodnji tabeli sem izračunala tudi nekatere indekse rasti v obdobju 2007–2012 v podjetju X. Če primerjamo produktivnost dela na zaposlenega v letu 2012 z posameznimi leti med 2007–2011 vidimo, da je bila višja v letih 2007 in 2008 za približno 11 % ter v letu 2011 za 2 %. Dodana vrednost na zaposlenega je bila glede na leto 2012, višja le v letu 2008 in sicer za 3 %.

Tabela 8.3: Izračun indeksa rasti v podjetju X v obdobju 2007–2012

Postavka	Indeks 08/07	Indeks 09/08	Indeks 10/09	Indeks 11/10	Indeks 12/07	Indeks 12/08	Indeks 12/09	Indeks 12/10	Indeks 12/11
1. Poslovni prihodki (v EUR)	1,06	0,90	0,95	1,12	1,04	0,99	1,09	1,16	1,04
2. Povprečno število zaposlenih	1,06	1,03	0,99	1,03	1,17	1,10	1,07	1,08	1,06
3. Stroški blaga, materiala in storitev (v EUR)	1,02	0,96	0,95	1,05	0,95	0,93	0,97	1,02	0,97
4. Drugi poslovni odhodki	1,41	1,04	0,92	1,27	1,61	1,14	1,10	1,19	0,93
5. Produktivnost dela na zaposlenega (v EUR)	1,00	0,88	0,96	1,09	0,89	0,89	1,02	1,07	0,98
6. Dodana vrednost na zaposlenega(v EUR)	1,05	0,79	0,94	1,21	1,02	0,97	1,23	1,31	1,08

Vir: Podjetje X (2008, 2010, 2011 in 2012).

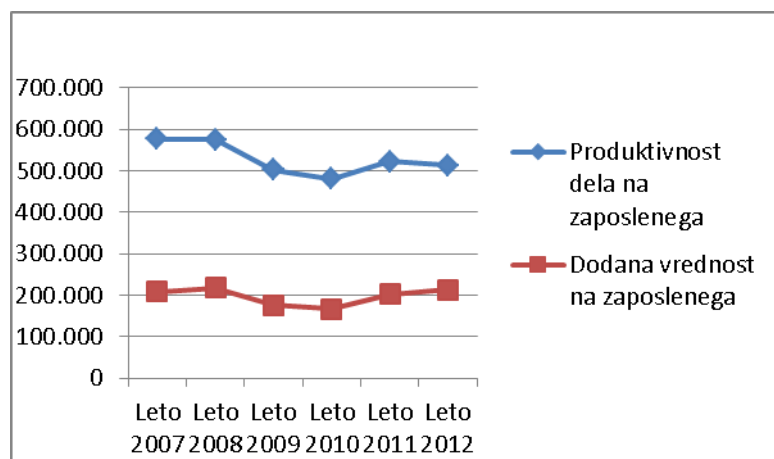
³⁷Poslovni prihodki so prihodki od prodaje proizvodov, blaga in materiala ter prihodki od opravljenih storitev na domačem in tujem trgu. Mednje štejejo tudi prihodki iz usredstvenih lastnih proizvodov, storitev, blaga in materiala in drugi poslovni prihodki (Ajpes 2013).

V našem primeru je višina poslovnih prihodkov = kosmatemu donosu iz poslovanja (to so poslovni prihodki, povečani za povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje ali zmanjšani za zmanjšanje vrednosti zalog in proizvodov in nedokončane proizvodnje).

³⁸Produktivnost dela na zaposlenega = poslovni prihodki/povprečno št. zaposlenih.

³⁹Dodana vrednost na zaposlenega = (kosmati donos iz poslovanja - stroški blaga, materiala in storitev-drugi odhodki iz poslovanja)/povprečno št. zaposlenih (Ajpes 2013).

Slika 8.2: Gibanje kazalcev produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju X v EUR, v obdobju 2007–2012



Vir: Podjetje X (2008, 2010, 2011 in 2012).

V spodnji tabeli (glej Tabelo 8.4) so predstavljeni še nekateri drugi kazalniki in sicer o izobraževanju zaposlenih. Povprečno število izvedenih izobraževalnih dni na zaposlenega je v letu 2011 znašalo 3,5 dni, delež internih izobraževalcev je znašal 4,58 %, delež vodij z individualnim coachingom pa je znašal kar 60 %. V letu 2012 se je število izvedenih izobraževalnih dni na zaposlenega povečalo na 4,4 dni, delež interni izobraževalcev na 7,5 %, delež vodij z individualnim poslovnim coachingom pa se je znižalo za 7 %.

Tabela 8.4: Izbrani kazalniki o izobraževanju zaposlenih za leti 2011 in 2012 v podjetju X

Postavka	2011	2012
Povprečno število izvedenih izobraževalnih dni na zaposlenega	3,5	4,4
Delež internih izobraževalcev	4,58 %	7,50 %
Delež vodij z individualnim poslovnim coachingom	60 %	53 %

Vir: Podjetje X (2011 in 2012).

Iz podatkov o poslovni uspešnosti in indeksov rasti podjetja X je razvidno, da se je v obdobju 2009–2010 znižala tako produktivnost dela na zaposlenega, kot dodana vrednost na zaposlenega. Gospodarska kriza in konkurenca na trgu sta namreč povzročila upad poslovnih prihodkov, v letu 2010 pa so celo zmanjšali število zaposlenih. Podjetje je kljub temu poslovalo uspešno, saj je bil čisti poslovni izid v obdobju 2007–2012 vseskozi pozitiven. Vzrok za to gre pripisati naravi dejavnosti podjetja, dobremu položaju na trgu, prizadevanjem na področju inovacij, vse večjemu številu uporabnikov storitev in vlaganjem v zaposlene (Podjetje X, 2010).

V letih 2011 in 2012 so se poslovni prihodki zopet zviševali, kakor tudi število zaposlenih. Čisti poslovni izid je v letu 2012 znašal 31 milijonov EUR in se je glede na leto 2010 povečal

za skoraj 54 %. Število zaposlenih se je v letu 2012 povečalo za 20, glede na leto 2011. Podjetje X se v času gospodarske krize še bolj osredotoča na izboljšanje učinkovitosti zaposlenih, zato vanje veliko vlagajo in jim nudijo tudi različna izobraževanja in coaching.

8.3.2 Začetki vpeljave coachinga

V podjetju X so se s coachingom prvič srečali leta 2006 med obsežnim treningom managerskih veščin. Coaching je bil poimenovan kot način komuniciranja z podrejenim. Spoznali so, kaj coaching v osnovi pomeni ter kakšna je razlika med coachem in mentorjem. Pred približno štirimi leti se je začel razvoj coachev v naročniškem sektorju, hkrati pa so vodjem omogočili najem zunanjih poslovnih coachev.

Pobudniki za vpeljavo coachinga so bili zaposleni v oddelku za razvoj kadrov, predvsem zaposlena, s katero je bil opravljen intervju. Coaching je uvrstila v eno izmed oblik razvoja vodstva ter ga hkrati tudi sama spoznavala. Pobudniki so bili tudi zunanji izvajalci treningov in izobraževanj za razvoj vodij, ki so takrat pripravili ponudbo za usposabljanje coachev. Podjetje ni imelo posebnih težav, katere bi želeli rešiti z uvedbo coachinga. Razlog je bil čisto razvojne narave in sicer, da bi s coachingom pomagali razvijati zaposlene, predvsem vodje. Zaposleni, ki so bili deležni coachinga v podjetju X, so večinoma razumeli kaj coaching je. Vsekakor pa je terjalo veliko energije in izkušenj, da so spoznali, da coach ni mentor, trener, svetovalec, prijatelj in ne naredi nič namesto njih. Udeleženci coachinga v podjetju vedo, da morajo resno delati in da sami nosijo odgovornost, medtem ko coach to delo le usmerja. Težje pa se primerja razvoj posameznikov, saj so si med seboj zelo različni.

Tudi dva izmed ključnih kadrov s katerima se coaching izvaja poudarjata, da nista imela resnih težav, katere sta želela rešiti s coachingom. Eden se je za coaching odločil, ker mu ga delodajalec ponuja kot obliko razvoja vodstvenih veščin. Želel je poiskati njemu ustrezen način vodenja, ker mu ostali treningi pri tem niso dovolj pomagali. Drugi klient pa se je za coaching odločil, ker z individualnim pristopom še dodatno razvija svoje potenciale in tako lahko postane uspešnejši. S coachingom je želel rešiti izzive, kot so upravljanje s časom in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Klienta sta tudi potrdila, da udeleženci coachinga v podjetju X vedo kaj coaching je, saj ga razumeta kot način osebnega oziroma individualnega razvoja pri vodenju ter priložnost za poglobljen način iskanja boljših rešitev in vedenj.

8.3.3 Potek izvajanja coachinga

V podjetju se coaching izvaja večinoma za vodje, razen pri situacijskem coachingu so udeleženci tudi drugi. Za potek individualnega coachinga imajo zapisan pravilnik. Tisti, ki se odloči za coaching izobraževanje, dobi preko elektronske pošte informacijo, kaj coaching je in kaj je njegova naloga. V internem katalogu so zbrani življenjepisi nekaterih zunanjih profesionalnih poslovnih coachev, zapisan pa je celoten potek coachinga z vključenim internim soglasjem oziroma s sporazumom o ne razkritju podatkov.

Včasih se zgodi, da vodji, ki se želi udeležiti coachinga, v internem katalogu ne ustreza nihče izmed zunanjih coach-ev. Takrat svojo težavo zaupa oddelku za razvoj kadrov in oni mu priporočijo drugega coacha, za katerega menijo, da bi najbolje ustrežal osebnosti vodje. Včasih vodja coach-a obdrži več let, medtem ko ga kdo drug vsako leto menja. Razlog ni v nezadovoljstvu, ampak v drugačnih izzivih in izbran coach najbolje ustreza trenutni situaciji. V podjetju seznam zunanjih coachev redno menjajo. Zgodilo se je že, da je bil njihov zunanji coach v tujini, vendar izvajanje coachinga preko »skypa« ni zaživel.

Z vsemi coachi imajo podpisan sporazum o ne razkritju podatkov, saj v individualnih pogovorih prihaja do informacij, za katere ne želijo, da dosežejo javnost.

Pred vsakim začetkom izvajanja coachinga se najprej sestanejo coach, klient (s katerim se coaching izvaja) in njegov nadrejeni, da preverijo pričakovanja. Pomembno je namreč, da pričakovanja in želje izpostavi tudi nadrejeni in ne samo zaposleni, ki bo deležen coachinga, saj se morajo skladati. Skupaj ocenijo tudi, kaj bo končni rezultat tega coachinga.

Večinoma temu sledi paket desetih coaching ur med coachem in klientom. Če se vmes pišejo kakšna poročila ali zapiski, je vse to namenjeno klientu in ne oddelku za razvoj kadrov, saj oni ne dobijo poročila, kaj se je med coachingom dogajalo in kako je potekal.

Zadnje srečanje je ponovno namenjeno skupnemu sestanku, kjer je vključen tudi nadrejeni. Skupaj se pogovorijo o napredku in razvoju, predvsem zato, da nadrejeni vidi, kaj je bilo narejeno. Tu se nadrejenemu tudi predstavi poročilo, če je bilo napisano med izvajanjem coachinga, namenjen pa je kronološkemu zapisu in kot pomoč pri razvoju v bodoče, ko coacha ni več zraven. Ko je coaching končan, še vedno poteka proces implementacije sprememb v prakso, kjer nadrejeni oziroma vodja s svojimi povratnimi informacijami in nalogami, klientu pomaga utrjevati te spremembe v praksi.

Coaching je, kot način razvoja zaposlenih, najbolj zaživel v naročniškem sektorju. Primer dobre prakse coachinga je tudi v sektorju, kjer so tako direktor, kot managerji izbrali istega coacha, saj tako prenos informacij in prakse najbolj celostno zaživi. Skupaj so se sestali na uvodnem sestanku, kjer je prisostvoval tudi oddelek za razvoj kadrov. Pogovorili so se o pričakovanjih, pridobili pa so tudi informacije o tem kje je nekdo dober in kje drugi slabši ter tako ugotovili, kje lahko drug drugemu pomagajo. Že prvo srečanje s coachem, ki je po osebni plati ustrezal vsem, je pripomoglo k večji sinergiji med njimi. Ustvarile so se mentorske povezave, s čimer so lahko drug drugemu pomagali rešiti določeno težavo. Na končnem srečanju so zopet razkrili svoja pričakovanja, ki pa so se skladala s pričakovanji direktorja. Na koncu je sledil proces implementacije sprememb v prakso ter kako to še naprej utrjevati.

Ko je sezona coachinga za vodstvene nivoje končana, se oddelek za razvoj kadrov sestane s coachi, ti pa jim podajo širšo sliko stanja, kje kot zunanji opazovalci vidijo težave ter v kaj usmeriti pozornost.

V podjetju je trenutno na voljo pet zunanjih coachev, vendar so se odločili le za tri izmed njih. Imajo tudi notranje coache, ki so večinoma vodje in jih je skupaj približno sedem.

V podjetju se izvajata tudi situacijski in timski coaching. Kako je potekalo izobraževanje za situacijski coaching, sogovornica ni imela natančnih informacij, saj udeleženci niso njena ciljna skupina. Potekalo je skozi module, velik poudarek pa je bil na praksi. Izvajalec oziroma coach je imel vlogo »nadzornika«, pri katerem so nato udeleženci coachinga preverjali, kako ravnati v dejanskih situacijah oziroma praksi. Timski coaching pa je potekal v tehničnem sektorju in marketingu z zunanjim coach-em ter na izobraževalni ustanovi Glotta Nova in sicer za razvoj vodstvenih veščin. Vodje iz istega nivoja so si na timskem coachingu postavili lastne cilje, delovali pa so kot skupina. Prednost timskega coachinga je, da se izrazi na katerem področju je nekdo najboljši in kadar se pojavijo določene težave, v podjetju vedo, na koga se obrniti.

Zaposlena v službi za razvoj kadrov, s katero je bil opravljen intervju, je coaching umestila v obliko razvoja za vodje, saj je prepričana, da je coaching pri razvoju vodenja učinkovit in nujno potreben. Tudi sama je certificiran coach in coaching izvaja znotraj podjetja, predvsem z mladimi vodji. Izbere tudi zunanje coaching izvajalce, določi, kako naj se predstavijo ter vodjem pomaga pri izbiri najustrežnejšega coacha. Coacha in vodjo poveže, poskrbi za uvodna in končna srečanja ter za podpis soglasja o ne razkrivanju podatkov. Njena naloga je,

da vse kar je bilo obravnavano med coachingom, zaživi tudi v praksi oziroma pomaga vodji na tej poti razvoja, ko coacha ni več zraven.

Izobraževala se je pri treh različnih institucijah in je usposobljen coach po NLP liniji. Zaključila je praksa, mojstra in coacha. Po njenem mnenju je NLP coaching v Sloveniji zelo prisoten, vendar je v poslovnem svetu še vedno zapostavljen in obravnavan kot nekaj neoprijemljivega. Tudi poslovni coachi bi morali imeti znanje iz nevrolingvističnega programiranja.

Oba klienta v podjetju X sta izvajanje coachinga oziroma coacha ocenila zelo pozitivno in se veselita naslednje priložnosti. En od klientov celo obžaluje, da mu ta oblika osebnega pristopa k razvoju zaposlenih, ni bila dostopna že veliko prej oziroma že na začetku njegove delovne kariere.

8.3.4 Ovire pri uvajanju kulture coachinga

Najpogostejša ovira je nepoznavanje, kaj coaching je. Zaposleni ga ne ločijo od naprimer treninga ali svetovanja in imajo napačne predstave o tem, kdo je coach. Obravnavajo ga namreč kot nekoga, ki jim reši težavo. Ovira se pojavi tudi, kadar zaposleni coaching sicer sprejmejo kot del razvoja, vendar jim pomeni le način za pridobivanje »mehkih veščin«⁴⁰.

Ovire rešujejo tako, da zaposlenim neprestano razlagajo, kaj coaching je in jih usposabljujejo. V podjetju je pri coachingu za vodje že dovolj jasno, kaj coaching je. Ko se nekdo prvič odloči za coaching usposabljanje, mu že sodelavci povedo, kaj to je. Vedo, da to ni »neko hitro popravilo«, ampak zaveza, kjer je napredek odvisen od klienta in manj od coacha. Klient je tisti, ki mora delati, coach pa mu samo pomaga na tej poti. Udeležencem coachinga vztrajno poudarjajo, da je od njih odvisno, kaj bodo pridobili s coachingom.

⁴⁰Med mehke veščine lahko uvrščamo komunikacijske, medosebne in koordinacijske veščine ter reševanje težav.

8.3.5 Učinki coachinga v podjetju X

V podjetju menijo, da je coaching prinesel pozitivne rezultate. Posamezniki imajo možnost imeti svojega coacha in nekateri celo nadaljujejo z osebnim coachingom, saj imajo določene izzive tudi v privatnem življenju.

Interna komunikacija in komunikacija do vodij v podjetju vedno poteka na način coachinga. Principi coachinga, kako spremljati človeka, kako ga razvijati, mu dajati povratne informacije, ga nagovarjati in spodbujati, poudarjati njegove pozitivne lastnosti ter omejevati slabosti, so vplivali tudi na kulturo podjetja. Vsi v podjetju se na ta način razvijajo, komunikacija pa je v obliki sodelovanja, kjer so vsi na istem nivoju, če upoštevamo lastnosti in vire, ki so na razpolago. Kadar gre za odgovornost na delovnem mestu, pa zavzemajo različne pozicije.

V obravnavanem podjetju so mnenja, da je učinke coachinga zelo težko meriti oziroma skoraj nemogoče. Težava je ravno v tem, da v podjetju izvajajo tudi veliko izobraževanj in raznih usposabljanj, prihaja do drugih situacij in priložnosti, zato učinkov coachinga ločeno ne merijo. Glede na povratne informacije, merjenje klime in merjenje kompetenc pa v podjetju ugotavljajo razvoj zaposlenih, ki je vsekakor tudi posledica coachinga.

Pozitivne učinke coachinga navajata tudi zaposlena v tem neimenovanem podjetju oziroma udeleženca coachinga. Enemu izmed njiju je coaching pomagal tako, da mu je omogočil priti do rešitev, ki ustrezajo njegovi osebnosti in katere sedaj uspešno uporablja v praksi. Meni, da coaching posredno vpliva tudi na rezultate podjetja, saj je vodenje ekipe bolj učinkovito. Drugi klient pa je izpostavil, da mu je coaching pomagal k boljšemu samovodenju in samoorganiziranju, bolj pa se tudi zaveda svojih odgovornosti. Odnos do dela, ki ga je izoblikoval preko coachinga, prispeva k osebnemu uspehu in uspehu podjetja.

9 SKLEP

Coaching je ena od metod, ki pomaga pri razvoju zaposlenih. Že dolgo je znano, da so najdragocenejši vir podjetja ravno zaposleni, v katere je potrebno stalno vlagati in jih usmerjati ter omogočati njihovo rast. Raziskave kažejo, da coaching prinaša številne pozitivne učinke, kot je višja produktivnost zaposlenih, učinkovitejše vodenje, izboljšanje odnosov med zaposlenimi, hitrejšo doseganje ciljev in razvijanje kadrovskega potenciala. Vse koristi coachinga je težko naštet, saj lahko vsakemu posamezniku ali podjetju pomaga na drugačen način. Zanimivo je merjenje teh učinkov, kar pa vsekakor ni enostavna naloga. Področje coachinga namreč obsega oprijemljive (večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, povečanje prodaje itd.) in neoprijemljive koristi (manj konfliktov, hitrejši razvoj zaposlenih, večje zadovoljstvo pri delu itd.), kjer je slednje zelo težko izmeriti. Če podjetja merijo te neoprijemljive učinke in jih znajo voditi, je to velika prednost podjetja.

Glede na nekatere opravljene raziskave, ki sem jih navajala v diplomskem delu, in opravljen intervju z dr. Tatjano Dragovič, ki je ena izmed večjih strokovnjakov in poznavalcev na področju coachinga v Sloveniji, ugotavljam, da slovenska podjetja še premalo vključujejo coaching kot metodo razvoja zaposlenih. Velik potencial na tem področju je pri malih in srednje velikih podjetjih, saj ga kot pravi Dragovičeva, zelo redko izvajajo. Drugače pa je v večini velikih podjetjih, kjer je coaching že nekaj let stalna praksa. Največ se ga uporablja za vodje, saj ravno oni vodijo zaposlene in z veščinami coachinga spodbujajo njihovo rast. S to ugotovitvijo lahko delno potrdim prvo tezo, ki pravi: *uporaba coachinga v slovenskih podjetjih se povečuje, izvaja se predvsem za vodje, vedno več pa se jih usposablja za interne coache v podjetjih*. Ne morem namreč potrditi, da se vedno več zaposlenih usposablja za interne coache v podjetjih. Glede na to, da se uporaba coachinga pri nas povečuje, se po vsej verjetnosti povečuje tudi število internih coachev v podjetjih, vendar glede na opravljen intervju teze ne morem potrditi v celoti. V skladu s podatki Glotta Nove Dragovičeva navaja, da slovenska podjetja še vedno raje najamejo zunanjega coacha, saj jim omogoči hitrejšo uvajanje coaching procesov, medtem ko usposabljanje svojih ljudi traja dlje časa. Menim, da se bo ta slika v prihodnosti začela spreminjati in da bodo podjetja coaching izvajala večinoma z notranjimi coachi, predvsem zaradi manjše in dolgoročneje investicije ter boljšega poznavanja zaposlenih in podjetja. Kot sem v razdelku 3.1 že omenila, tudi teorija o

transakcijskih stroških trdi, da je za podjetje cenejše, če se določene aktivnosti (v našem primeru coaching), izvaja znotraj podjetja z internimi izvajalci in ne z zunanjimi.

Del raziskave sem opravila tudi na primeru uspešnega slovenskega podjetja X, ki je del mednarodne skupine. Glede na podatke o poslovni uspešnosti, tudi obravnavano podjetje čuti posledice gospodarske krize. V letih 2009 in 2010 so se namreč znižali poslovni prihodki, ki pa v obdobju 2011–2012 ponovno naraščajo. Obravnavano podjetje posluje uspešno, saj je čisti poslovni izid skozi celotno obdobje 2007–2012 pozitiven. Vzrok za to je med drugim tudi vlaganje v zaposlene, saj se zavedajo, da so njihov najpomembnejši vir. Nudijo jim veliko različnih izobraževanj, usposabljanj in tudi coaching, saj ga izvajajo že več kot pet let. Od vseh vodij jih je kar 60 % tistih, ki so deležni individualnega coachinga. Vsak vodja ima sicer možnost coachinga, vendar se vsi za to ne odločijo.

V podjetju X sem preverjala hipotezo, ki pravi: *coaching ima v podjetju X vse bolj pomembno vlogo, ki je razvidna iz večje učinkovitosti in produktivnosti med zaposlenimi*. Na podlagi informacij, ki sem jih pridobila preko intervjujev, lahko hipotezo potrdim. Coaching ima v podjetju resnično veliko vlogo in pomen. Celoten potek izvajanja coachinga je zelo dobro urejen, o tem pa imajo celo napisan pravilnik. Poudarjajo definicijo in pomen coachinga zaposlenim, saj je pravilno razumevanje ključnega pomena. Coacha- si izbere vsak sam, kar je za udeležence vsekakor zelo pozitivno, saj si lahko izberejo nekoga, ki jim osebno najbolj ustreza. Podjetje X ima trenutno pet zunanjih ter sedem notranjih coachev, katere so izobraževali pri različnih institucijah, poudarek pa je tudi na znanju nevrolingvističnega programiranja. To, da ima podjetje trenutno več notranjih coachev kot zunanjih, kaže tudi na vse večji razvoj coachinga v podjetju X. Navajajo zelo pozitivne učinke coachinga za podjetje, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih. Poudarjajo, da se je izboljšala komunikacija med zaposlenimi, boljše je sodelovanje in timsko delo, veliko več je povratne informacije, spodbujanja, zaposleni hitreje dosežejo svoje cilje in cilje podjetja ter hitreje najdejo rešitve (boljša inovativnost). Vsi učinki coachinga pozitivno vplivajo tudi na rezultate podjetja, saj zadovoljni zaposleni delajo bolj produktivno in učinkovito.

Tu bi izpostavila raziskovalno omejitev, saj sem hipotezo lahko preverjala le opisno oziroma kvalitativno in ne numerično. Intervju je bil namreč edina raziskovalna metoda, ki sem jo v podjetju X lahko izvedla. Glede na postavljeno hipotezo bi bilo vsekakor bolj smotno pridobiti kvantitativne podatke, kar pa v danem trenutku ni bilo mogoče.

Učinkov coachinga v podjetju X ločeno ne merijo, zato lahko potrdim tudi drugo tezo, ki pravi, da *ima coaching v podjetju X določene pomanjkljivosti, ki pa se jih lahko izboljša. V podjetju nimajo izdelanega sistema merjenja učinkovitosti coachinga.* Ker gre za investicijo v ljudi, je merjenje učinkovitosti coachinga zelo težko. Slovenski coachi in podjetja v veliki večini tega ne izvajajo, kar potrjuje tudi raziskava med slovenskimi coachi (Porenta 2012). Predpostavljala sem, da tudi v podjetju X tega ne izvajajo, kar sem z intervjujem potrdila. Merjenje teh učinkov je pomembno, zato bi podjetju X predlagala, da donos coachinga merijo ločeno od izobraževanj in usposabljanj, ki jih za svoje zaposlene še izvajajo.

Priporočila bi merjenje donosa na investicijo ROI, kjer so najprimernejše orodje za izračun kvalitativne in kvantitativne povratne informacije. Vse koristi, oprijemljive in neoprijemljive se pretvori v denarno vrednost. Z metodo 360-stopenjskih povratnih informacij lahko poiščemo tudi oprijemljive vplive na vedenjske spremembe, izvede pa se pred in po coachingu.

Coaching je v Sloveniji dosegel velik razvoj glede na pretekla leta in lahko rečemo, da sledi pravi poti, kjer je sicer še veliko priložnosti za razvoj. Ker coaching daje pozitivne rezultate z vidika posameznikov in podjetij, je smotrno, da se njegov vpliv povečuje in da se še izboljša promocija coachinga, katero širijo predvsem slovenski coachi in podjetja, ki ga že uspešno izvajajo.

10 LITERATURA

1. Ajpes. 2013. *Pojasnila za gospodarske družbe*. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp (15. maj 2013).
2. Anžur Černič, Andreja. 2009. Zakaj se coaching splača: Čas sprememb je pravi za investicijo v razvoj zaposlenih. *HRM* 7 (29): 20–21.
3. Bacon, Terry in Anna Pool. 2003. *Can Coaching Effectiveness Be Measured?* Dostopno prek: <http://diane-foster.com/wpcontent/uploads/025CanCoachingEffectivenessBeMeasuredBacon.pdf> (25. avgust 2012).
4. Beale, Michael. 2010. *Useful Guide to NLP for Coaches*. England: Pansophix Online.
5. Becker, Gary S. 1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
6. Beloglavec, Danila. 2011. *Osnove Gestalt psihoterapije*. Dostopno prek: <http://ebookbrowse.com/osnove-gestalt-psihoterapije-pdf-d73487071> (12. junij 2013).
7. Birch, Paul. 2001. *Instant Coaching: Inspire others to reach their potential now!* London: Kogan Page.
8. Bradač Hojnik, Barbara. 2011. Izzivi proučevanja zunanjega izvajanja z vidika teoretičnih izhodišč. *Naše gospodarstvo* 57 (5–6): 30–39.
9. Brank, Bojan. 2012. *Menedžerji morajo postati coachi, ne le kontrolorji*. Dostopno prek: <http://podjetnistvo.finance.si/343569/Mened%C5%BEerji-morajo-postati-coachi-ne-le-kontrolorji> (3. maj 2013).
10. Ciftci, Ilhan. 2010. *Organizational Theory: Summary of Classics*. Dostopno prek: <http://www.ilhanciftci.com/wpcontent/uploads/2010/05/Classicss.docx> (16. maj 2013).
11. Clientwise. 2008. *The Business Case for Coaching: A Clientwise White paper*. Dostopno prek: http://www.clientwise.com/Portals/35590/uploads/The_Business_Case_for_Coaching.pdf (13. september 2011).
12. Clutterbuck, David in David Megginson. 1999. *Mentoring Executives and Directors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
13. --- 2005. *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
14. Cockerham, Ginger. 2011. *Group Coaching: A Comprehensive blueprint*. Bloomington, USA: iUniverse.

15. Cukjati, Barbara. 2009. Osebni coaching: Prvi korak do spremembe. *HRM* 7 (29): 22–25.
16. --- 2012a. *O Barbari Cukjati*. Dostopno prek: <http://barbaracukjati.com> (14. december 2012).
17. --- 2012b. *Executive coaching*. Dostopno prek: <http://barbaracukjati.com/za-podjetja/executive-coaching/> (14. december 2012).
18. Čeč, Franci. 2006. *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
19. --- 2007. »Coaching« v slovenskih podjetjih z vidika managementa. *HRM* 5 (17): 64–67.
20. --- in Boštjan Grošelj. 2007. *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
21. Dakić, Lana. 2010. Coaching je pri nas šele v povojih. *Finance*, 4. marec. Dostopno prek: <http://www.finance.si/273092> (15. maj 2013).
22. De Couterre, Bert. 2009. ***Homo Competens: Let's talk about competent people in the network age***. CreateSpace. Dostopno prek: Google Books.
23. Dragovič, Tatjana. 2010. *Coaching – kaj, zakaj in kako potem*. Dostopno prek: http://www.kariernicenter.si/tl_files/2010/Coaching-kaj-zakaj-in-kako-potem.pdf (3. september 2012).
24. --- 2012. Intervju z avtorico. Cambridge, 15. avgust.
25. Drucker, Peter F. 2002. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperBusiness.
26. European Coaching Institute. 2012. *Coaches and Coach Training Providers Accreditation Body – creating excellence in the coaching profession*. Dostopno prek: <http://www.europeancoachinginstitute.org/> (4. maj 2012).
27. Flaherty, James. 1999. *Coaching – Evoking Excellence in Others*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
28. Frank Bresser Consulting. 2009. *Global Coaching Survey 2008/2009: The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009*. Dostopno prek: <http://www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey09-report.pdf> (5. maj 2013).
29. Frisch, Michael H. 2001. The Emerging Role of the Internal Coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (jesen). Dostopno prek: <http://1480greatbasin.s3.amazonaws.com/The%20Emerging%20Role%20of%20the%20Internal%20Coach%20%282001%29.pdf> (12. december 2012).

30. Glotta Nova. 2011. *Druge dejavnosti*. Dostopno prek: <http://www.glottanova.si/drugo/index.php> (30. maj 2011).
31. --- 2012. *Kaj je NLP*. Dostopno prek: http://www.glottanova.si/NLP/kaj_je_NLP/index.php (12. avgust 2012).
32. Gostiša, Mato. 1999. *Kaj je »človeški kapital podjetja«*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990203.doc (15. junij 2013).
33. Grah, Maruša. 2009. Ali je coaching lahko izhod v krizi: Pogovor z Monico Jonsson. *HRM 7* (29): 72–74.
34. Greene, Jane in Anthony M. Grant. 2003. *Solution-focused Coaching: Managing People in a Complex World*. UK: Pearson Professional Education.
35. Grošelj, Boštjan. 2007. Coaching za razvijanje kompetenc vodenja. *Dnevnik*, 5. marec. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/poslovni-dnevnik/poslovni/zaposlitve-in-kariera/231927> (13. maj 2011).
36. Gruban, Brane. 2009. Indivdulani vedenjski coaching (IVC): Inovacija ali imitacija v razvoju managerjev in vodij. *HRM 7* (29): 12–18.
37. Halbom, Tim in Nick LeForce. 2008. *Coaching in the workplace: A pocket guide of strategies and tool for powerful change*. Salem: GOAL/QPC.
38. Hooper, Jacqlyn. 2012. *Coaching Model: ADAPT Coaching Model*. Dostopno prek: <http://www.icoachacademy.com/blog/coaching-resources/coaching-models/jacqlyn-hooper-adapt-coaching-model/> (12. avgust 2012).
39. Hunt, James M. in Joseph R. Weintraub. 2002. *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
40. International Coach Federation. 2007. *The ICF Definition of Coaching*. Dostopno prek: <http://lifetothefullcoaching.files.wordpress.com/2007/09/icf-code-of-ethics.pdf> (5. maj 2012).
41. --- 2011. *ICF Core Competencies*. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org/icfcredentials/core-competencies/> (1. avgust 2012).
42. --- 2012. *ICF Global Coaching Study – Executive Summary*. Dostopno prek: http://www.abetterperspective.com/2012ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf (3. maj 2013).
43. Intervjuvanec 1 – zaposlena v službi za razvoj kadrov v podjetju X. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. junij.
44. Intervjuvanec 2 – klient v podjetju X. 2013. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. junij.
45. Intervjuvanec 3 – klient v podjetju X. 2013. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. junij.

46. Irissou, Kay. 2008. *Coaching and mentoring – the definitions – Executive Coaching*. Dostopno prek: http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=137&ArticlePage_ID=359&cntPage=2 (12. april 2012).
47. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Jeska, Susan. 2005. *Determining the ROI of coaching*. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-research-portal/research-portal--reports/> (25. avgust 2012).
49. Transformacija. 2012. *Kaj je nevrolingvistično programiranje – NLP?* Dostopno prek: http://www.transformacija.com/?page_id=24 (12. avgust 2012).
50. Kalinauckas, Paul in Helen King. 1994. *Coaching: Realising the potential*. London: Institute of personnel and development IPD.
51. Kilburg, Richard. 2000. *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington: American Psychological Association.
52. Kirkpatrick, Donald L. 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
53. Košir, Matjaž. 2007. *Bodite coach svojim zaposlenim*. Dostopno prek: http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4785.pdf (5. december 2009).
54. Landsberg, Max. 2003. *The Tao of Coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*. London. Profile books.
55. Lucas, Robert W. 1994. *Coaching skills – A guide for supervisors*. New York: Irwin Professional publishing.
56. Milivojević, Zoran. 2008. *Uvod v transakcijsko analizo*. Dostopno prek: http://www.milivojevic.info/sl/index.php?option=com_content&view=article&id=68:uvod-v-transak (12. junij 2013).
57. Morin, Tim. 2004. *Calculating ROI from Executive Coaching*. Dostopno prek: <http://www.ncl.ac.uk/staffdev/assets/documents/CALCULATINGROIFROMEXECUTIVECOACHING.pdf> (15. september 2012).
58. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač . 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
59. Nared, Marjetka in Barbara Pavlin. 2012. *Coaching pripelje podjetja do boljših števil*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/coaching-pripelje-podjetja-do-boljsih-stevilk.html> (3. maj 2013).

60. O'Connor, Joseph in John Seymour. 1996. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrolingvistično programiranje*. Žalec: Sledi.
61. Page, Nanette in Cheryl E. Czuba. 1999. *Empowerment: What is it?* Dostopno prek: <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php> (1. december 2012).
62. Pegan Stemberger, Jelica. 2008. *Coaching v poslovnem okolju*. Dostopno prek: http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/5_coaching_v_poslovnem_okolju.pdf (15. maj 2011).
63. --- 2009. *Karierni coach*. Dostopno prek: <http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Karierni.pdf> (16. maj 2012).
64. --- 2010. *Veščine coachinga za vodje*. Dostopno prek: http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Vescine_coachinga_za_vodje.pdf (18. junij 2012).
65. Petkovšek, Jana. 2009. »*Ko se nehamo razvijati, del nas umre*« – pogovor z *Monico Jonsson, CoachDinamix*. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279839 (15. junij 2010).
66. Planinc, Alenka. 2012. *Poslovni Coaching*. Dostopno prek: <http://www.planinca.si/coaching/poslovni-coaching/> (9. avgust 2012).
67. Podjetje X. 2008. *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: interno gradivo podjetja X.
68. --- 2010. *Letno poročilo 2010*. Ljubljana: interno gradivo podjetja X.
69. --- 2011. *Letno poročilo 2011*. Ljubljana: interno gradivo podjetja X.
70. --- 2012. *Letno poročilo 2012*. Ljubljana: interno gradivo podjetja X.
71. Porenta, Jure. 2012. Coaching v Sloveniji: Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti? *HRM* 10 (50): 18–20.
72. Randhawa, Gurpreet. 2007. *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors Ltd.
73. Results coaching Systems. 2004. *History of coaching*. Dostopno prek: <http://www.workplacecoaching.com/pdf/HistoryofCoaching.pdf> (12. april 2011).
74. Rogers, Jenny. 2007. *Coaching skills: A handbook*. Berkshire: Open University Press.
75. Somers, Matt. 2007. *Coaching at work: Powering your team with awareness, responsibility and trust*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
76. The Executive Coaching Forum. 2008. *The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. Dostopno prek: <http://www.instituteofcoaching.org/images/pdfs/ExecutiveCoachingHandbook.pdf> (12. december 2012).

77. The Ken Blanchard Companies. 2001. *Situational Leadership*. Dostopno prek: http://moodle.unitec.ac.nz/pluginfile.php/244105/mod_resource/content/2/Blanchard%20Situational%20Leadership%20II.pdf (13. maj 2013).
78. Tosey, Paul, Jane Mathison in Dena Michelli. 2005. *Mapping transformative learning: The potential of neuro-linguistic programming*. Dostopno prek: <http://epubs.surrey.ac.uk/1189/1/fulltext.pdf> (20. julij 2012).
79. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
80. Vrana, Toni. 2009. *Med coachingom (kovčingom) in socialnim svetovanjem*. Dostopno prek: <http://www.centerspirala.org/upload/pageFiles/File/kovcing.pdf> (20. maj 2013).
81. Whitmore, John. 2009. *Coaching for Performance: Growing human potential and purpose: The principles and practise of coaching and leadership*. London: Nicolas Brealey Publishing.
82. Wong, Claire. 2013. *Research Paper: Coaching Organizational Change: Supporting Transitions*. Dostopno prek: <http://www.icoachacademy.com/blog/coaching-resources/research-papers/coaching-organizational-change-supporting-transitions/> (5. maj 2013).
83. Zeus, Perry in Suzzane Skiffington. 2000. *The complete guide to coaching at work*. Sydney: McGraw-Hill.
84. Zidar Gale, Tatjana. 2009. Kakšne veščine coach potrebuje za uspešno delo z ljudmi: Iz sedanjega v prihodnje želeno stanje. *HRM* 7 (29): 32–35.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z zaposleno v oddelku za razvoj kadrov podjetja X (intervjuvanec 1)

Zaposlena je tudi certificiran coach po NLP liniji in coaching izvaja znotraj podjetja, predvsem z mladimi vodji.

1. Kdaj in na kakšen način ste se seznanili s coachingom v podjetju?

Prvič, da smo govorili o coachingu, je tega verjetno šest let. Ko smo imeli obsežen trening managerskih veščin, je bil coaching kot način komuniciranja s podrejenim prav imenovan. Kot neka osnovna oblika, spoznavanje in jasno tudi razlika med kaj je mentor in kaj je coach. Takrat mislim, da smo prvič uporabili izraz coaching v tem razvojnem kontekstu. Beseda coaching je tudi malo zlorabljena. Če govoriva res o coachingu kot o coachingu, se je kar vzporedno začel razvoj coachev v naročniškem sektorju in takrat smo za vodje začeli ponujati tudi zunanje »business« coache. Mislim, da izvajamo tretje ali četrto leto coaching za razvoj vodij ter vsaj tretje leto za naročniško službo in prodajo.

2. Kdo je bil pobudnik za vpeljavo coachinga v podjetje?

Pobudniki smo bili zaposleni v oddelku za razvoj kadrov, predvsem jaz, saj je vodstvo moja ciljna skupina, ki jo razvijam. Coaching sem uvrstila v obliko razvoja za vodje ter ga tudi sama osebno spoznavala. Bil mi je vedno bližje in razumela sem kaj se dogaja. Pobudniki pa so bili tudi izvajalci usposabljanja za to skupino, ki je neposredno vezana na naš zunanji trg in takrat so pričeli s ponudbo za usposabljanje coachev. Pobudniki smo bili torej mi, ki skrbimo za razvoj kadrov in zunanji ponudniki treningov in izobraževanj.

3. So se takrat pojavile kakšne posebne težave, ki ste jih hoteli rešiti s coachingom?

Ne bi rekla. Bilo je čisto razvojno.

4. Kako ste na začetku razumeli coaching? Ste ga razumeli tako kot danes?

Jaz bi rekla da zaradi lastne izkušnje ja, tako da mi je bilo povsem jasno kaj coaching je. Moram pa reči, da je potrebno veliko energije in izkušenj iz strani klientov, da so dojeli, da coach ni mentor, da ni trener, da ni svetovalec, da ni prijatelj, da ni nekdo, ki bi stvari naredil

namesto njih in da ni zdravila, ki ga vzameš in je potem boljše. Coaching je resno delo in obstaja nekdo, ki usmerja to resno delo. Odgovornost je na klientu in ne na coachu. Kaj se potem zgodi z razvojem? Si lahko predstavljam, da je razvoj posameznikov lahko zelo različen. Govorim čisto iz lastne izkušnje. Jaz imam tri kliente in eden ni enak drugemu, kar je razumljivo.

5. Kako poteka izvajanje coachinga?

Najprej se sestaneta coach, »coachee« in njegov nadrejeni na skupnem sestanku, zato da preverijo pričakovanja. Da ni samo to, kaj si jaz kot vodja želim, ampak da tudi moj nadrejeni v bistvu pove, če je to skladno z njegovimi pričakovanji. Na prvem skupnem sestanku preverijo pričakovanja. Seveda se na ta način začne tudi neka zaveza, kaj bo iz tega ven prišlo. Običajno imamo paket destih coaching ur in zadnje srečanje je spet namenjeno skupnemu sestanku, kjer se potem pogovori o napredku. Namenjen pa ni samo temu, da se pogovori kakšen razvoj je bil narejen, ampak tudi zato, da vodja ve, kaj je bilo narejeno. Potem, ko je coaching končan in ko je seveda še vedno nek proces implementacije sprememb v prakso, vodja s svojimi feedback-i in svojimi nalogami pomaga »coachee-ju« utrjevati to spremembo v prakso.

Vmes, ko se pišejo oziroma če se pišejo kakšna poročila ali zapiski, je v bistvu vse namenjeno »coachee-ju«. Oddelek za razvoj kadrov konec leta oziroma obdobja izvajanja coachinga, ne dobi nobenega poročila z natančnimi podatki, kaj so počeli oziroma kar coach zapisuje. Če coach napiše poročilo o tem kaj se je dogajalo, ga potem coach in »coachee« skupaj predstavita njegovemu nadrejenemu na končnem sestanku. Namenjen je bolj nekemu kronološkemu zapisu kaj se je dogajalo in predvsem temu, da bi se podpiralo ta razvoj v bodoče, ko coacha ni več zraven in ko je »coachee« sam z vodjo. To je običajen proces in se ne odločijo vse vodje za to.

Moram reči, da je coaching kot način razvoja najbolj zaživel v naročniškem sektorju in moja lastna ocena je, da so možnosti izboljšav tudi tukaj. Imamo dva izvajalca, ki sta vpeta tudi v druge projekte, kar pomeni, da na nek način zelo dobro poznata podjetje in razne posameznike in tam smo zelo razdelili kje je meja med coachingom in kdaj gre za svetovanje. En primer dobre prakse imamo tudi v enem sektorju, kjer so tako direktor kot managerji izbrali istega coacha, ravno zaradi tega, ker prenos informacij in prakse bolj celostno zaživi. Praksa je bila taka, da smo se skupaj sestali na uvodnem srečanju s HR-jem vred, kjer so povedali kakšna so njihova pričakovanja. Začele so se, mogoče prej še nezavedne informacije o tem... Aha ti si pa dober na tem področju in mi lahko pomagaš. Že prvo srečanje je odražalo

večje sinergije, če se odločijo za istega coacha, ki po osebni plati ustreza vsem, ki se za ta proces odločijo. In v tem sektorju se to kaže. Je pa res da so bili zreli za to. Želimo vleči vzporednice. Ti si npr. dober v organizaciji, meni pa je recimo lažje rešiti kakšen spor in se lahko učim od tebe. Na takšen način so se mentorske povezave že lahko ustvarile. Pogovori so potekali tudi tako... Ti imaš to kompetenco razvito, jaz bi pa tebe spremljal in opazoval, ker imam na tem področju težavo in si bom lahko s tvojim znanjem pomagal. Na tej točki so se že zgodila izrečena pričakovanja, da lahko drug drugemu pomagajo. Na končnem srečanju so se spet dobili skupaj in drug drugemu povedali, kaj so njihova pričakovanja. Tudi direktor je povedal kakšna pričakovanja ima on od njih. Ta pričakovanja so se skladala s tem, na čemer so že sami hoteli delati in zadnje srečanje je bilo spet namenjeno implementaciji v prakso in kako jih lahko še naprej izpostavljati.

Ko je sezona coaching končana za vodstvene nivoje, se s coachi dobimo, da nam podajo neko širšo sliko stanja, ki jo kot coachi opazujejo. Naprimer jaz kot zunanji opazovalec opažam, da je potrebno pozornost bolj usmeriti v to področje, saj tukaj vidim, da ni pretočnosti. Coach-i nam dajo širšo sliko o tem, kako oni to doživljajo

6. Zakaj se nekateri vodje za coaching ne odločijo?

Nekateri namreč nimajo nobenega izziva, za katerega bi pričakovali, da ga morajo rešiti z drugimi. Mogoče so ti izzivi bolj vsebinske narave in ne vidijo potrebe, da bi bilo to s strani zunanjih coachev delano.

7. Na kakšen način si vodje izberejo svojega coacha? Kakšen je postopek?

Gre za individualne coachinge, imamo pa napisan tudi pravilnik na kakšen način naj sploh ta coaching poteka. Tisti, ki se odloči za coaching, dobi preko e-maila informacijo kaj coaching je in kaj je njegova naloga. Po izvedenem coachingu poda povratno informacijo v HR.

V katalogu, ki je interne narave, so CV-ji nekaterih zunanjih poslovnih coachev, celoten potek coachinga in interno soglasje. Coachi, ki jih nudimo v katalogu, se s coachingom profesionalno ukvarjajo. Naša pravila igre so taka, da če ima vodja oziroma manager potrebo, da bi na neki tematiki delal z zunanjim coachem in si v katalogu ne uspe izbrati coacha s katerim bi delal, potem običajno kontaktira HR o svoji težavi. HR glede na poznavanje samega vodje, kakšen je kot osebnost, priporoči kateri coach bi mu najbolj ustrejal. Imamo primere, ko istega coacha uporabljajo že tretje leto ter primere, ko je vsako leto nekdo želel imeti novega. Novega ni želel zato, ker bi bil nezadovoljen s prejšnjim, ampak zato, ker ima drugačne izzive ali pa se je z novim coachem na nekem drugem projektu seznanil in ocenil, da

bi raje delal z njim. To listo coachev kar menjamo, tako da ni vseskozi ista iz različnih razlogov. Zgodilo se nam je tudi, da je bil coach, ki smo ga imeli, v tujini. Skype coaching pa ni zaživel. Če že želijo imeti nekoga, ga imajo radi osebno.

Z vsemi coachi imamo podpisan »non disclosure agreement«, ker v takšnih individualnih pogovorih absolutno prihaja do določenih informacij, za katere nikakor ne bi želeli, da dosežejo javnost.

8. Kakšna je vaša vloga pri izvajanju coachinga v podjetju?

Kot prvo je moja vloga, da sem coaching sploh umestila v obliko razvoja za vodje. Govorim samo za ta del. Da sem jo sploh umestila in prepoznala kot nekaj, kar se mi zdi za razvoj vodenja potrebno in je oblika, ki je absolutno učinkovita. Da izberem kateri so izvajalci in pripravim vso komunikacijo, se pravi na kakšen način naj se coachi oziroma izvajalci predstavijo. Če ima nekdo, ki se odloči za coaching, dilemo katerega coacha naj izbere, se z njim pogovorim. Pogovoriva se o tem kaj so njegova pričakovanja ali naj se odloči med enim ali drugim, kaj od coacha pričakuje in kakšen je njegov način učenja. Ocenim, kdo bi bil zanj najbolj primeren. Potem ju povežem, poskrbim da so ta uvodna srečanja in končna zaključena ter podpišemo soglasje o ne razkrivanju podatkov, ki so med coachingom dani. Moja naloga je torej omogočiti izvedbo tega coachinga in s tem, ko imamo še enega nadrejenega vpletenega v ta proces, se zagotovi, da vse kar je bilo delano med coachingom v bistvu zaživi in je zaveza s tem še večja. Ni dano... Aha sedaj se bo pa coach namesto mene kot nadrejeni ukvarjal z mojimi ljudmi. Ne. Se bo sicer ukvarjal, ampak se ve s čim se ukvarja, zaradi tega da lahko potem, ko coacha ni več, nekako pomaga peljati tega človeka v tej smeri naprej.

9. Coaching se torej pri vas izvaja večinoma za vodje?

Tako je, v veliki večini za vodje. Edino v tem delu, ko imamo situacijski coaching je bil tudi kdo, ki ni vodja. To je bila dodatna oblika njegovega izobraževanja, zato da je druge izobraževal in bil drugim mentor. Da bi bila pa to samostojna funkcija pa ne.

10. Kako je potekalo izobraževanje za situacijski coaching?

V tem delu vam lahko najmanj povem. Vem, da je šlo čez module. Da je bilo zelo na praktičen način osnovano in da je potekalo tudi potem, ko je bil teoretičen del zaključen. Ko so klienti že bili v svojih skupinah so doumeli, da so imeli svojega coach za supervizorja, pri katerem so preverjali... Meni se je zgodila takšna situacija, pa nisem vedel kaj narediti in sem

skoraj šel h coach-u. Potem so imeli tako imenovan »follow up«, kako to izgleda potem v dejanski situaciji in ne le med coachingom.

11. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti situacijskega coachinga? Se vam zdi, da bi bil kakšen drug model coachinga bolj primeren?

Moram reči, da to ni moje ključno področje oziroma ciljna skupina in se s tem veliko manj ukvarjam in poznam. Situacijski coaching je do nivoja, čemur je namenjen, v bistvu čisto v redu. Če bi bilo potrebno kaj drugega, potem bi bilo dobro, da bi vodje na princip coachinga izobraževali tako, da bi v vsakdanjem življenju lahko delali s svojimi podrejenimi. Ampak za to, kar je namenjeno, v bistvu ustreza.

12. Nekje sem zasledila, da se je v podjetju izvajal tudi timski coaching?

Res je. Imeli smo dva timska coachinga. Eno je bilo v tehničnem sektorju in marketingu z zunanjim coachem, kjer je šlo za krajše obdobje coachinga. Drugo, pa se je izvajalo za razvoj vodstvenih veščin in sicer na Glotta Novi. Princip je bil podoben. Vodje iz istega nivoja so si na samem timskem coachingu postavili lastne cilje. Vsak je imel svoj cilj, delali pa so kot skupina. Prednost tega skupinskega coachinga je v tem, da se izrazi v čem je nekdo močan. Kadar imamo izziv pred sabo, ki ga še ne znamo dobro vpeljati v prakso, vemo, da imamo nekoga, ki nam nudi oporo. To je kot »post efekt«.

13. Vi ste usposobljen coach po NLP liniji. Kje ste se izobraževali?

Jaz sem se izobraževala pri treh različnih institucijah. Naredila sem praktika, mojstra in coacha. Moj sodelavec, ki ravno tako dela na razvoju, pa je šel po mojstru na trenerja. Vsi ostali, ki so bili izobraževani za situacijski coaching, predvsem v naročniškem sektorju in v prodaji, pa so se izobraževali z našim izobraževalcem, ki ga imamo prav za to ciljno skupino. In to so bili običajno vodje.

14. Kje vidite prednosti NLP coachinga?

Moje stališče je tako, da več kot ima širine coach, večja je možnost, da lahko pomaga razvijati človeka, ki je za to pripravljen. Če ni pripravljen in je prišel samo malo pogledat kako to izgleda, potem je škoda energije enega in drugega. Jaz ne bi povelečevala ne enega ne drugega principa coachinga. Ali se imenuje »life coaching«, »business coaching«, »executive coaching« ali karierni coaching... To so samo različni nazivi glede na vsebino. Moje stališče je, da če se odločiš za to, in če si človek kateremu je pomembno druge razvijati, vendar ne drugim jemati njihovo kredibilnost za razvoj, potem je praktično vseeno katero izvajanje

coachinga si dal skozi. Zelo pomembno je, da si kot človek zelo odprt in da tudi sam sebe razvijaš. Če obstaneš na točki, kjer se počutiš večvrednega od drugih, to ni pravi odnos. Mislim, da je NLP coaching v Sloveniji zelo prisoten in je odlična podlaga, bi si pa želela, da se razvoj tukaj ne zaključi. Po mojem mnenju je NLP coaching v poslovnem svetu negiran in je obravnavan, kot nekaj neoprijemljivega, neotipljivega. Mislim si ravno obratno. Za tiste, ki izvajajo »business coaching«, bi bilo super, da bi imeli tudi kakšno takšno podlago. Zelo hitro pride do tanke meje, kaj coaching je in kaj je svetovanje. To ni ista stvar, čeprav nekateri to poimenujejo z izrazom »coaching«, ker je trenutno moderen in odpira vrata.

15. Koliko je trenutno zunanjih coachev s katerimi sodelujete?

Trenutno imamo tri izvajalce. Za četrtega po »Skypu« pa se nihče ni odločil. Še enega smo imeli, za katerega se je odločila ena, vendar si je nato premislila in ni šla skozi coaching program. Na razpolago smo torej imeli 5 izvajalcev – coach-ev, praktično pa so sedaj trije v igri.

16. Koliko pa je notranjih coachev?

Točnega števila ne vem. Večinoma so to vodje. V prodaji vem, da so bili izobraževani za »key account« in nimam podatka kako to tam poteka. Vem, da so še v klicnem centru in v »back office-u«. Vseh notranjih coachev je skupaj približno največ sedem. Je pa res, da ena od vodij, ki je bila na usposabljanju v naročniškem sektorju, ni več del naročniškega sektorja, vendar ima ta princip že osvojen kot svoj način vodenja.

17. Kaj so po vašem mnenju najpogostejše ovire pri uvajanju kulture coachinga?

Nerazumevanje kaj to je. Zaposleni coachinga ne ločujejo od treninga in svetovanje. To razumejo kot... Aha, jaz pa tega ne vem in potrebujem coacha, da mi to pove. Ovira je tudi to, da coaching sicer sprejmejo kot obliko razvoja, vendar jim pomeni le način za pridobivanje »soft skills«.

18. Kako rešujete te ovire?

S konstantnim razlaganjem kaj to je in usposabljanjem. Pri coachingu za vodje, kar jaz najbolje poznam, je sedaj že dovolj jasno, kaj coaching je. Nekdo, ki bi se prvič odločil za coaching, bi mu že sodelavci povedali kaj to je. Tudi pri »feedback-ih«, ki jih dobimo, je bilo... Aha, to pa ni »quick fix«. Mislim, da jim je sedaj popolnoma jasno, kaj coaching je. Tudi, ko jih vabimo na coaching, jim razložimo, da je coaching zaveza in da je odvisno od

njih, kaj bo narejeno in manj od coacha. Vsi viri so torej pri tebi, kako jih boš aktiviral in koliko si jih pripravljen aktivirati, pa je tvoja odgovornost. Vedno poudarjamo, da je odvisno od tebe, kaj boš pridobil s coachingom.

19. Ali se na področju, kjer izvajate coaching, že kaže učinkovitost oziroma pozitivni rezultati (posameznika, skupine, podjetja)? Kako merite (če merite) učinkovitost coachinga?

Učinke coachinga je po mojem mnenju zelo težko meriti. Praktično je to skoraj nemogoče. Lahko bi sicer uvedli meritev razvoja določenih kompetenc preden se je coaching zgodil in potem. Ker pa vemo, da se vmes izvajajo tudi druga izobraževanja in v končni fazi prihaja do drugih situacij, drugih priložnosti, kjer kakšne zadeve implementiramo, jih ločeno absolutno ne merimo. Lahko pa glede na »feedback«, in ko merimo klimo ali druge kompetence z različnimi drugimi analizami, lahko ugotovljamo razvoj. Da bi imeli pa črno na belem (prej je bilo deset sedaj je petdeset), tega pa nimamo. Niti nismo nagnjeni k temu na ta način, da bi to faktografsko izmerili.

20. Ali je coaching prinesel pozitivne rezultate v podjetje?

Jaz bi na primarni ravni rekla, da je že to pozitivno sprejeto, da ima posameznik možnost imeti svojega osebnega coacha. Dogajalo se je tudi, da je coach naprimer rekel... Aha sedaj sem prišel do meje, ki ni več poslovna oziroma se je začela mešati z zasebno sfero. Ali lahko začnem posegati in do katere mere lahko posegam? Imeli smo tudi situacijo, ko je nekdo ravno zaključeval s coachingom in je potem nadaljeval s osebnim coachingom (life coachingom). Tu je šlo za izzive, ki jih je imel v privatnem življenju in ne več v sklopu razvoja njega kot managerja

21. Kako je coaching spremenil vaše poglede na razvoj zaposlenih?

Našo interno komunikacijo in komunikacijo do vodij imamo praktično vedno na ta princip. Tudi če temu nikoli ne rečemo coaching, je na nek način zmeraj prisoten. Ravno kar smo imeli en zelo obširen trening za vodje managerskih veščin, kjer ni bilo nikjer govora o coachingu. Ampak način, kako spremljati človeka, kako ga razvijati, mu dajati feedback, ga nagovarjati ter krepiti kreposti in slabiti slabosti, je zelo domač coachingu. Tako da se mi zdi, da ti principi že najdejo pot v našo kulturo. Vsi se na ta način razvijamo. Vedno manj je komunikacije - jaz sem šef in vedno bolj gre za sodelovanje, kjer smo vsi na istem nivoju, glede na naše lastnosti in vire, ki jih imamo na razpolago. Glede na odgovornost, ki jo imamo

na delovnem mestu, pa zavzemamo različne pozicije. Tudi jaz kot podrejeni imam lahko krasno idejo, sem inovativen in jo poskušam implementirati. V tem delu je vplivalo tudi na kulturo podjetja.

22. Coaching v Sloveniji. Na kaj pomislite ob tem?

V Sloveniji je zelo odprt prostor na področju coachinga. Ključno vprašanje je, kaj te sploh naredi za coacha? Kaj ti da naziv – jaz sem pa coach? V slovenskem prostoru imamo zelo različne izvajalce coachinga in nisem prepričana, če si vsi zaslužijo ta naziv oziroma na podlagi česa se sploh imenujejo coachi.

Priloga B: Intervju s klientom v podjetju X (intervjuvanec 2)

1. Kaj razumete pod besedo coaching ter kaj vam coaching osebno pomeni?

Coaching mi pomeni način osebnega oziroma individualnega razvoja in sem ga pri svojem delu deležen kot vodja.

2. Zakaj ste se odločili za coaching? Ste imeli kakšne težave, ki ste jih želeli rešiti?

Zanj sem se odločil, ker mi ga delodajalec ponuja kot obliko razvoja vodstvenih veščin, in ker na treningu vodstvenih veščin nisem uspel pridobiti meni ustreznega načina vodenja.

3. Kako bi ocenili izvajanje coachinga (coacha)?

Izvajanje coachinga je bilo po mojem mnenju zelo dobro in se že veselim naslednje priložnosti.

4. Kakšni so učinki po končanem coachingu oziroma kako vam coaching pomaga na delovnem mestu? Kako to vpliva na rezultate podjetja?

Vpliva tako, da rešitve do katerih sem prišel preko poslovnega coachinga, dejansko izvajam v praksi. Te rešitve so meni pisane na kožo in niso generične. Vsekakor coaching vpliva na poslovne rezultate, vendar posredno zaradi bolj učinkovitega vodenja ekipe.

Priloga C: Intervju s klientom v podjetju X (intervjuvanec 3)

1. Kaj razumete pod besedo coaching ter kaj vam coaching osebno pomeni?

Osebno sem kot ključni kader zelo vesela priložnosti, da se lahko razvijam preko coachinga. Pomeni mi priložnost za poglobljen način iskanja boljših rešitev in vedenj v mojem načinu delovanja.

2. Zakaj ste se odločili za coaching? Ste imeli kakšne težave, ki ste jih želeli rešiti?

Odločila sem se zato, ker se zavedam, da skozi individualni pristop še dodatno razvijam svoje potenciale in sem tako lahko še bolj uspešna. Resne težave sicer še nisem imela, a sama določenih izzivov pri upravljanju s časom in usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, kljub teoriji, še nisem uspela rešiti.

3. Kako bi ocenili izvajanje coachinga (coacha)?

Ko sedaj pogledam nazaj, bi si želela, da bi bila ta oblika osebnega pristopa k mojemu razvoju dostopna že veliko prej, na začetku moje delovne kariere.

4. Kakšni so učinki po končanem coachingu oziroma kako vam coaching pomaga na delovnem mestu? Kako to vpliva na rezultate podjetja?

Coaching mi je pomagal k boljšemu samovodenju in samoorganiziranju. Bolj se zavedam svojih odgovornosti in vem za katera moja ravnanja moram prevzeti odgovornost. S svojim odnosom do dela prispevam k svojemu uspehu in posledično tudi k uspehu podjetja.

Priloga Č: Intervju z dr. Tatjano Dragovič

Dr. Tatjana Dragovič je zunanja ocenjevalka diplomskih nalog, predavateljica in raziskovalka na področju izobraževanja odraslih na Univerzi v Cambridgu ter certificiran NLP coach in NLP trener z izkušnjami in znanjem managementa ter vodenja profesionalnega razvoja. Kot coach v Angliji in drugje po svetu deluje v izobraževalni inštituciji »Human Communications Centre« (Cambridge, Velika Britanija). Kot coach v Sloveniji deluje v Glotta Novi, prvi izobraževalni ustanovi v Sloveniji, ki je začela z izobraževanjem in usposabljanjem poklicnih coachev. Ima 18 let mednarodnih izkušenj pri implementaciji treningov na področju vodenja, motivacije, timskega dela, obvladovanja konfliktov, upravljanja sprememb, coachinga in mednarodnih NLP programov. Magistrirala je v Veliki Britaniji s področja izobraževanja, managementa znanja ter doktorirala na področju strokovnega razvoja zaposlenih. V letu 2009 je postala tudi najboljša slovenska predavateljica na konferenci »Izobraževalni management 2009«.

1. Zakaj ste se odločili, da postanete NLP coach? Kaj vam coaching pomeni?

Še iz časa otroštva me je zanimala človeška narava, potenciali, učenje in rast. Z izobraževanjem na področju NLP-ja sem začela leta 1993 in po treh letih pridobila naziv licenčnega NLP trenerja. NLP coaching se je razvil kot posebna veja NLP-ja. Upoštevala je osnove NLP-ja in dodala elemente coachinga, ne le skozi pridobivanje novih orodij in konceptov, temveč tudi skozi razvoj filozofije coachinga. Filozofija NLP coachinga presega le uporabo coaching orodij in konceptov za doseganje ciljev in naslavlja tudi samorefleksijo, samo-modeliranje in samoučenje in na ta način ponuja celosten pristop profesionalnemu in osebnostnemu razvoju posameznika. Ravno zaradi tega sem se odločila, da postanem NLP coach in se udeležila NLP coach programa, da bi lahko s pomočjo NLP coachinga »bila tam« za posameznike in time, ki želijo skozi samorefleksijo in samo-modeliranje odkriti, uporabiti in razviti potenciale za svoj lasten profesionalen in osebnostni razvoj. NLP coaching mi omogoča epistemološki in istočasno strukturiran pristop v tem procesu.

2. Kako se postane profesionalni coach? Kje in koliko časa je trajalo vaše usposabljanje?

Predpogoj za pridobitev licence NLP Coach je vsaj 2 leti izobraževanja na področju NLP-ja (vsak letnik obsega 140 ur). Samo izobraževanje za NLP Coacha potem traja še eno leto oziroma 140 ur direktnega treninga in še 40 ur dodatnega coaching procesa po telefonu. To

pomeni, da sem se za pridobitev licence NLP Coacha udeležila 420 ur izobraževanja in bila deležna 40 ur coachinga. Prva dva letnika za NLP sem opravila na »Southern Institute of NLP« (Florida, ZDA) in na »First Institute of NLP« (California, ZDA). Zadnji letnik, ki je bil ICF (International Coach Federation, ZDA) certificirani NLP Coach program, sem opravila na »International Teaching Seminars« v Londonu.

3. Kje vidite prednosti NLP coachinga v poslovnem svetu, v primerjavi z drugimi oblikami coachinga in podobnimi usposabljanji? Kako je Slovenija sprejela NLP coaching?

Moje osebno mnenje je, da različne oblike coachinga lahko koristijo klientom na njihovi poti odkrivanja lastnih potencialov. Zato tudi rada poudarjam, da ni enega recepta za uspešen coaching in da je več različnih oblik coachinga na slovenskem trgu zelo dobrodošlo. ICF (International Coach Federation) iz ZDA je svetovna organizacija, ki skrbi za standarde in etiko coachinga. Ponuja različne vrste coachinga, kjer so si nekatere med seboj celo nasprotujoče, kot na primer NLP coaching in t.i. »direktivni« coaching. Rdeča nit vseh coaching procesov je, da se s coachingom ozavešijo potenciali in poglobi zavedanje o neizkoriščenih potencialih in obstoječih motenj, ki jih »sabotirajo«. Je tudi res, da različne oblike coachinga, to dosežejo na različne načine.

NLP coaching še posebej uporablja naslednje elemente:

- Jezikovna ozaveščenost NLP coachev, ki pomaga posameznikom, timom in organizacijam odkriti svoje jezikovne vzorce, ki ponavadi kažejo na miselne vzorce v ozadju.
- Naravnost na celostnost posameznika, tima ali organizacije oziroma odkrivanje vzorcev na področju okolja, vedenja, strategij, prepričanj, vrednot, identitete in poslanstva.
- Modeliranje kot proces odkrivanja vzorcev posameznika, tima, organizacije, procesa ali sistemov, ki prinašajo bodisi pozitivne učinke (takrat gre za proces modeliranja odličnosti) bodisi negativne učinke (takrat gre za proces modeliranja motenj).
- Razumevanje delovanja zavednega in nezavednega pri posameznikih in vpliv neuskkljenosti obeh na okolje, vedenje, strategije, prepričanja, vrednote in identiteto.

Moje izkušnje v Sloveniji kažejo, da je NLP coaching zelo dobro sprejet s strani poslovnega sveta, ker je dokaj »prijemljiv« oziroma lahko ponudi konkretne povratne informacije na področju vedenjskih, jezikovnih in miselnih vzorcev itd. Slovenski poslovni svet je odprt za

konkretne povratne informacije in raziskovanje konkretnih idej za premik. V zadnjih desetih letih izvajanja NLP coachinga na slovenskem trgu, sem zasledila, da se v oddelkih/podjetjih, kjer sem izvajala coaching (po feedback-ih mojih strank) zgodi »mindshift« oziroma premik iz prejšnjega načina mišljenja v drugačen »mindset«. Ker se seveda pri coachingu predvsem dela na »zbujanju« obstoječih potencialov in minimiziranju »motenj«, je pri vsakem oddelku, procesu, timu ali posamezniku s katerim se izvaja NLP coaching, ta premik drugačen.

4. Katere vrste poslovnega coachinga še poznate oziroma izvajate? Kako gledate na različne vrste poslovnega coachinga, ki se pojavljajo (karierni coaching, coaching za razvoj kadrov, coaching za vodenje, timski coaching, situacijski coaching...)?

V Sloveniji največ povpraševanj dobim za poslovni coaching, predvsem za »executive coaching« in timski coaching. V Veliki Britaniji je povpraševanje poslovnega coachinga in »life coachinga« enakovredno zastopano, v Vzhodni Evropi prevladuje poslovni coaching, na Kitajskem pa prevladuje »life coaching«.

Osebnostno najpogosteje izvajam t.i. »executive coaching«, timski coaching, karierni coaching in sistemski coaching. Mislim, da poslovni svet potrebuje različne oblike coachinga in da je dobro, da je ponudba pestra. Edino, kar je dobro biti pozoren je, da se včasih druge modalnosti (svetovanje, konzultanstvo, mentorstvo, moderiranje, trening itd.) tudi ponujajo pod imenom »coaching«. Poslovni svet potrebuje tudi te druge naštetih modalnosti in mislim, da je za vse dovolj prostora. Vsaka je koristna in zato je pravično, da vse dobijo priložnost. To ne pomeni, da jih ni mogoče skupaj uporabljati in nadgrajevati in to je tudi razvoj. Pravično pa bi bilo, da se na koncu izstavi račun za »kompilacijo pristopov« in ne le za coaching, ker so potem tudi stranke/organizacije malo zmedene kaj so dobile in lahko naredimo veliko škodo za prepoznavnost coachinga v Sloveniji, ali kje drugje.

Danes se ponuja veliko vrst coachinga v Sloveniji in število coachev je naraslo, kar pomeni nadaljnji razvoj coaching ponudbe.

Rada bi poudarila tudi ključno razliko med ponujanjem programov oziroma treningov »Coaching veščine za vodje« in ponujanjem coachinga kot coaching proces. Namreč vse več izobraževalnih organizacij ponuja delavnice, na katerih se vodje učijo, kako uporabiti coaching veščine pri svojem vodenju. Mislim, da je to zelo zaželeno in koristno za vodje, istočasno se je dobro zavedati, da je to še vedno trening oziroma delavnica na kateri se le

malo »okusi« coaching proces. Proces coachinga ima svojo strukturo in obliko (na primer, traja 3–6 mesecev, vsebuje »in-take session«, devet polurnih pogovorov po telefonu ali tri srečanja po eno uro pa pol v živo ter zaključno srečanje) in ne vsebuje trenerskih vaj in coaching vsebin. Mislim, da skoraj vsak trg potrebuje ponudbo coaching veščin za vodje (ali za katero drugo ciljno skupino naprimer za učitelje, novinarje, politike itd.) in ponudbo pravih coaching procesov. Dobro je, da se vseeno poudari razlika med njima.

Menim torej, da je dobro imeti pestro ponudbo različnih oblik coaching procesov pod pogojem, da se te oblike (timski coaching, karierni coaching, sistemski coaching itd.) izvajajo res kot coaching procesi in ne kot svetovanje, konzultanstvo in druge obstoječe modalnosti.

5. V kolikšni meri ocenjujete prisotnost coachinga nasploh in NLP coachinga v Sloveniji?

V zadnjih desetih letih mojega ukvarjanja s coachingom, se je število strank v Sloveniji izjemno povečalo. Na začetku je coaching kot dejavnost bil neznanka in le podjetja s tujimi lastniki so se odločala za »najem« zunanjega coacha. Tudi danes največ naročil pride iz podjetij s tujimi lastniki, je pa vse več domačih podjetij, ki se odločajo za coaching pristop.

Menim, da je coaching v slovenskih podjetjih dobil ustrezno mesto na področju razvoja človeških virov. Kar zadeva coaching v delovnih procesih in sistemih mislim, da je tukaj še veliko rezerve. V Angliji se velikokrat izvaja coaching na področju delovnih procesov in poslovnih sistemov skozi delo s posamezniki in timi. Tega zaenkrat še nisem izvajala v Sloveniji.

6. Na kateri stopnji je Slovenija v uporabi coachinga v poslovnem svetu po vašem mnenju, glede na Veliko Britanijo?

Če primerjamo t.i. mala in srednje velika podjetja (»SME – small and medium enterprisies«) je razlika dokaj velika, ker v Veliki Britaniji velika večina teh podjetij že uporablja coaching pristop ali s pomočjo notranjega coach-a ali z najemom zunanjih coachev. V Sloveniji je število malih in srednje velikih podjetij, ki uvajajo coaching pristop v razvoj človeških virov, zelo nizko.

Če primerjamo velike korporacije, je razlika manjša, ker se skoraj vse slovenske velike korporacije poslužujejo coaching pristopa. Edina razlika je, da je v Sloveniji večje povpraševanje na področju »executive coaching-a« za sam vodstveni vrh, medtem ko večje

korporacije v Angliji želijo imeti bolj sistemski pristop in naročajo coaching pakete za vodstveni vrh, srednji management ter nižje vodstvene strukture in njihove time.

7. Glotta Nova je prva izobraževalna ustanova, ki je v Sloveniji začela z izobraževanjem in usposabljanjem poklicnih coachev, že prej pa ste začeli izvajati individualni in skupinski coaching za podjetja in posameznike. Kako bi opisali razvoj uporabe coachinga v slovenskih podjetjih do danes?

Na začetku je veliko podjetij uvajalo coaching kot noviteto in kot še en dodaten stil vodenja. Danes se vodilna podjetja, ki uvajajo coaching zavedajo, da gre za veliko več kot le še en način vodenja ljudi. Zato se odločajo za uvajanje coachinga kot celostno miselnost ter profesionalni in osebni razvoj.

Če pa pogledamo kronološko, kako se je uporaba coachinga v Sloveniji razvijala, potem je situacija naslednja:

Pred letom 2000 je bil coaching »neznanka« in pogosto zamenjan s konzultanstvom.

Do leta 2005 je veliko konzultantov in psihologov začelo izvajati coaching in na trgu se je začela dogajati »zmeda« – kaj sploh je coaching; veliko psihologov je začelo ponujati coaching izhajajoč iz »coaching psychology« in modalnosti kot so transakcijska analiza in Gestalt terapija; veliko moderatorjev in facilitatorjev je začelo izvajati coaching. Coaching je bil prevajan kot mentorstvo in trenerstvo. Glotta Nova je začela leta 2003 izvajati programe za usposabljanje coachev in je v svojem programu zarisala razlike med coachingom in konzultanstvom, svetovanjem, terapijo, mentorstvom, moderatorstvom, treningom itd.

Med letoma 2005 in 2008 veliko slovenskih podjetij naroča »coaching pakete« za svoje vodilne in vodstvene delavce in tudi treninge na področju »Coaching za vodje«. Glotta Nova je že izobrazila dve generaciji in coaching se je začel promovirati kot coaching in ne kot konzultanstvo, mentorstvo itd.

Med letoma 2008 in 2010 s prihodom tujih lastnikov v slovenska podjetja in s prihodom tujih podjetij v Slovenijo, coaching dobiva svoje mesto na področju razvoja človeških virov, vse več zanimanja je za izobraževanje notranjih coachev, vse več se piše in poroča o coachingu, organizirajo se coaching konference itd.

Od leta 2011 vse več študentov raziskuje področje coachinga in coaching ima svoje mesto v skoraj vseh večjih slovenskih podjetjih na področju razvoja človeških virov.

8. Kdo se usposablja za coach-a na delovnem mestu? So to večinoma vodje, direktorji?

Kakšne razloge navajajo za to odločitev?

Velika večina prihaja iz kadrovskih služb, ker se oni največ ukvarjajo z razvojem človeških virov v podjetjih. Takoj za njimi so direktorji sektorjev in vodje oddelkov. Najbolj pogosti razlogi so zavedanje, da za vodenje ljudi potrebujejo veliko več veščin in znanj, in da njihovo strokovno znanje, ki jih je pripeljalo na vodilni položaj nikakor ne zadostuje. Ko zaključijo program se tudi zavedajo, da coaching pristop da veliko več kot le orodja za vodenje ljudi. Opazijo, da se jim je zgodil »mindshift« oziroma premik iz prejšnjega načina mišljenja v drugačen »mindset«. Ker se seveda pri coachingu predvsem dela na »zbujanju« obstoječih potencialov in minimiziranju »motenj«, je pri vsakem posamezniku ta premik drugačen.

9. Kakšen profil ljudi pa se odloči za usposabljanje v poklicnega coacha? Koliko jih je približno v slovenskem prostoru?

Zaenkrat je Glotta Nova usposobila okoli 120 coachev. Profil ljudi je zelo različen. Profil udeležencev Glotta Novinih programov zajema: psihologe, vodje kadrovskih služb, vodje oddelkov velikih slovenskih podjetij, ekonomiste, predstavnike Državnega sveta, ministrstev in zavodov, ravnatelje srednjih in višjih šol, samostojne podjetnike, bančnike, vodje marketing oddelkov, novinarje, IT strokovnjake.

10. Kakšne standarde certificiranja coachev ima Glotta Nova?

Vsi programi za izobraževanje coachev na Glotti sledijo standardom in etičnim navodilom ICF-a (International Coach Federation, USA). Postopek pridobitve ICF akreditacije vseh Glota Novinih programov za izobraževanje coachev je v postopku in bo predvidoma dokončan v naslednjem letu. Ta proces je zelo zahteven in strikten.

Za pridobitev certifikata NLP Coacha se udeleženci udeležijo najprej NLP praktika (1 leto) in NLP Mojster praktika (1 leto) in potem še eno leto udeležbe na programu NLP Coach – vse skupaj 420 ur usposabljanja v živo in štirideset ur telefonskega coachinga. Na koncu programa se udeležijo tudi izpita, ki vsebuje teoretični in praktični del. Med samim izobraževanjem poteka tudi t.i. »ongoing assessment«.

Za pridobitev certifikata Coach (brez NLP predznaka) se udeleženci udeležijo enoletnega izobraževanja (140 ur) in na koncu tudi izpita, ki ravno tako kot pri NLP Coach programu vsebuje teoretični in praktični del. Med samim izobraževanjem poteka tudi t.i. »ongoing assessment«.

11. Ali podjetja večinoma najemajo zunanje coache ali želijo usposobiti svoje ljudi, da postanejo interni coachi? Zakaj menite, da je tako?

Zaenkrat podjetja v Sloveniji še vedno raje najamejo zunanjega coacha. Predvsem zaradi tega, ker tako hitreje pridejo do uvajanja coaching procesov v svoje oddelke, medtem ko usposabljanje svojih ljudi traja dlje časa.

12. Kako poteka coaching z vami? Katera orodja uporabljate?

NLP Coaching, ki ga izvajam za posameznike ali za time, poteka po določeni strukturi. Na t.i. »vhodnem srečanju« (in–take) se s posameznikom pogovoriva o poteku coachinga, izpolni se diagnostično orodje »kolo ravnovesja«, posname sedanje stanje, določi glavni izsek kolesa na katerem posameznik želi delati in določi t.i. »želeno stanje« oziroma cilj, ki ga stranka želi doseči. Že na prvem srečanju dam tudi povratno informacijo o zaznanih jezikovnih, vedenjskih in miselnih vzorcih. Na naslednjih srečanjih se raziskujejo potenciali za doseganje zastavljenega cilja in tudi motnje, ki lahko »sabotirajo« ozaveščene in skrite potenciale in oblikujejo se uporabne strategije. Odvisno od cilja in posameznika, se pogosto raziskujejo tudi spodbujajoča in omejujoča prepričanja, usklajenost vrednot posameznika z vrednotami organizacije v kateri delajo, lasten odnos do profesionalne identitete in svojega poslanstva. Orodja, ki se lahko uporabijo, so SCORE (Symptom, Cause, Outcome, Resources, Effects), coaching formula, GOLD, SCS model, STORM itd.

13. Coaching in etika. Na kaj pomislite ob tem?

Coaching proces, ki ga izvajam, je v skladu z etičnimi izhodišči predpisanimi s strani ICF (International Coach Federation) in tudi izobraževalni programi za coache na Glotta Novi učijo bodoče coache »ICF Code of Ethics«.

Postavlja se ključno vprašanje: Ali je možno neetično uporabljati coaching proces? Glede tega je verjetno odgovor enak kot v vsakem drugem poklicu – možnost obstaja. Moje veliko upanje je, da so coachi, ki so se izobrazili na Glotta Novi dobili močno etično podlago.

14. Bi želeli še kaj izpostaviti na področju izvajanja coachinga v Sloveniji?

Mogoče le nekaj idej glede promocije coachinga kot modalnosti, ki razvija potencialne. Lepo bi bilo, če bi se coaching tekom študija predstavil študentom ekonomije, poslovnih ved, psihologije ter družbenih ved in se jim celo dala priložnost za preizkus coachinga v praksi. Lepo bi bilo, če bi se v medijih tudi sprožila akcija »testiranja« coachinga in potem bi lahko poročali iz prve roke o učinkih. Najlepše bi bilo, če bi se coachi v Sloveniji aktivno povezovali in kaj napisali o coachingu in ga brezplačno predstavljali. Sekcija NLP Coachev v Sloveniji je lansko leto izpeljala akcijo brezplačnih predstavitev coachinga v knjižnicah, kjer so obiskovalci lahko tudi »testirali« coaching proces. Lepo bi bilo, če bi se podjetja, ki so preizkusila coaching, tudi na kakšni okrogli mizi pogovorila o vzrokih in učinkih.