

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE COACHINGA V PODJETJE: ANALIZA IZBRANIH
SLOVENSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, 18. junij 2018

ANDREJA FINK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Fink, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uvajanje coachinga v podjetje: analiza izbranih slovenskih podjetij, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 COACHING.....	3
1.1 Opredelitev coachinga	3
1.2 Zgodovina coachinga	5
1.3 Vrste coachinga	6
1.4 Povezava coachinga s sorodnimi pojmi	6
2 POSLOVNI COACHING.....	8
2.2 Vrste poslovnega coachinga	9
2.2.1 Coaching za razvoj veščin in sposobnosti	9
2.2.2 Coaching za srednji management	10
2.2.3 Coaching za vrhnji management	11
2.2.4 Kolegialni coaching	11
2.2.5 Timski coaching	12
2.3 Deležniki coachinga	12
2.4 Notranji in zunanji coaching	13
2.5 Medorganizacijski coaching.....	15
3 UVAJANJE COACHINGA V PODJETJE	15
3.1 Odločitev za coaching	15
3.2 Organizacijska struktura in coaching.....	17
3.3 Ključni dejavniki uspešnega coachinga	18
3.3.1 Strateški pristop	19
3.3.2 Karakteristike dobrih coachev	19
3.3.3 Primerne stranke za coaching	21
3.3.4 Model učinkovitosti poslovnega coachinga	22
3.4 Proces coachinga	24
3.5 Kultura coachinga.....	26
3.6 Merjenje coachinga.....	27
3.7 Izzivi coachinga	29
3.8 Koristi coachinga	31
4 RAZISKAVA O UVAJANJU COACHINGA V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH.....	33

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	33
4.1.1 Cilji raziskave.....	33
4.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	34
4.1.3 Metoda in načrt raziskave	34
4.1.4 Potek raziskovalnega dela	34
4.2 Predstavitev rezultatov.....	35
4.2.1 Kronološki pregled coachinga v podjetju A.....	36
4.2.2 Kronološki pregled coachinga v podjetju B.....	37
4.2.3 Kronološki pregled coachinga v podjetju C	37
4.2.4 Odločitev za coaching	38
4.2.5 Uvajanje coachinga v podjetje	40
4.2.6 Izzivi uvajanja coachinga v podjetje	48
5 RAZPRAVA	50
5.1 Teoretični prispevki.....	50
5.2 Praktična priporočila	54
5.3 Omejitve raziskave s predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	56
SKLEP.....	57
LITERATURA IN VIRI	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled coachinga v podjetju A.....	36
Tabela 2: Notranji coaching v podjetju A	36
Tabela 3: Kronološki pregled coachinga v podjetju B.....	37
Tabela 4: Kronološki pregled coachinga v podjetju C	38
Tabela 5: Odločitev za coaching	40
Tabela 6: Uvajanje coachinga v podjetje	47
Tabela 7: Izzivi pri uvajanju coachinga v podjetje	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Ideal poslovnega coachinga	22
Slika 2: Model učinkovitosti poslovnega coachinga.....	24
Slika 3: Razvojne faze kulture coachinga v podjetju	26
Slika 4: Koristi coachinga	33
Slika 5: Glavni izzivi pri uvajanju coachinga v podjetje	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek intervjuja s podjetjem A.	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja s podjetjem B.	3
Priloga 3: Povzetek intervjuja s podjetjem C.	6

UVOD

Coaching je lahko eden od najmočnejših dejavnikov rasti na vseh ravneh – je ključen za pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti ali za uravnovešanje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseg poslovnih ciljev (Britnor Guest & Willis, 2017). Kot poslovnemu trendu se coachingu v poslovnem svetu namenja veliko denarja in drugih virov in zato obstaja vedno večja potreba po jasnih navodilih za vpeljavo ter sprejemanje poslovnih standardov za potrebe nadaljnje prakse tega področja (Bluckert, 2005).

Hiter razvoj poslovnega coachinga v zadnjem desetletju pa je s seboj prinesel tudi pomanjkanje empiričnih dokazov, ki jih ima coaching na posameznike, podjetje in učinkovitost dela (Hagen, 2012). Prav pomanjkanje raziskav je podjetjem, managerjem in zaposlenim omogočilo idealizirane pojme o coachingu. Takšna idealizirana predstava lahko privede do spregledanih izzivov, s katerimi se srečujejo deležniki v procesu coachinga, in pa do nepopolne izkušnje coachinga zaradi morebitne preobremenjenosti, ko so deležnikom dodeljene hkratne vloge na več področjih (na primer manager in hkrati coach ali stranka ali kadrovik in hkrati coach ali stranka ipd.). V takih primerih pride do položajev, ko deležniki svojih nalog niso sposobni opravljati optimalno (Ellinger, Beattie & Clutterbuck, 2014).

Ko se posamezniki ali podjetja odločajo za coaching, si želijo povišati produktivnost, razviti svoje potenciale ali potenciale svojih sodelavcev, v katerih vidijo priložnost za njihov razvoj ali pa želijo z njim doseči le lažje uvajanje in sprejemanje sprememb, ki so povezane z zunanjim okoljem (Ready, Conger & Hill, 2010).

Priporočeno je, da podjetje ve, kaj lahko od coachinga in coacha pričakuje. Podjetja si lahko pomagajo z modelom učinkovitosti poslovnega coachinga, ki jim služi za lažje izbiranje primerne coacha ter pri vpeljavi coachinga v podjetje. Proces bo tako vpeljan bolj sistematično in posledično bodo lažje merljivi tudi njegovi rezultati. Če se podjetje vpeljave loti sistematično in podpira ter ustvarja okolje, ki je coachingu naklonjeno, tj. delovno okolje, in ima podporo sodelavcev na nižjih položajih po hierarhični lestvici, je uspešnost coachinga višja (Bluckert, 2005).

Le strateška zasnova in sistematičen pristop lahko ustvari kulturo coachinga. Pristop, ki prisega na strateško integracijo, vključuje razvoj višjega vodstva, iskanje talentov, višanje učinkovitosti in razvoj pomembnih veščin, usposabljanje notranjih coachev, managerjev z veščinami coachinga, ki so lahko celo pomembnejše kot znanje (Rock & Donde, 2008b).

Ko se podjetje odloči za vpeljavo programa coachinga, naj bo pazljivo na kar nekaj ključnih dejavnikov, da bo implementacija čim hitrejša in čim uspešnejša. Predpogoji za

uspešen coaching so, da je kultura podjetja zrela za coaching, da managerjem, ki so obenem tudi coachi, zagotovimo ustrezna usposabljanja, razvoj veščin in pridobivanje novih znanj ter čas za izvajanje coachinga (Ellinger in drugi, 2014).

Potrebno se je zavedati, da lahko pride pri coachingu tudi do negativnih posledic, kot so na primer notranja tekmovalnost, pomanjkanje zavzetosti, pomanjkanje časa, samo občasno izvajanje coachinga, pomanjkanje podpore vrhnjega managementa in/ali oddelka za razvoj človeških virov in pomanjkanje treninga za managerje – coache ali pa prisilno sodelovanje v procesu, tako coachev kot strank. V kolikor se zavedamo in upoštevamo ključne dejavnike, je veliko verjetnosti za pozitivne učinke coachinga na podjetje in njegove zaposlene. Pozitivni učinki coachinga se kažejo skozi večje zadovoljstvo na delovnem mestu in povečano predanostjo podjetju, izboljšano komunikacijo, skozi izboljšano delovanje posameznikov v timu, opazno pa je tudi zmanjšanje stresa na delovnem mestu (Ellinger in drugi, 2014).

Priporočilo za najboljši uspeh coachinga je torej ustvarjanje sistematičnega pristopa k coachingu, zagotavljanje ustreznega izobraževanja, kolegialni coaching (angl. *peer coaching*), supervizija za coache, ki so obenem tudi managerji, da lahko izboljšujejo svoje veščine coachinga in vedenje, poleg tega pa tudi več poudarka na merljivosti coachinga za lažjo oceno vrednosti za vloženi denar (Ellinger in drugi, 2014).

V magistrskem delu me je zanimalo, kako so se s coachingom spoznavali v izbranih slovenskih podjetjih in kako je vpeljava coachinga potekala vse od ideje pa do točke, kjer so sedaj. Želela sem izvedeti, s katerimi ovirami in izzivi so se srečevali in na kakšen način so jih premostili. Katere koristi coachinga se opazijo v podjetju in kako jih podjetje meri. Dodana vrednost magistrskega dela je poleg celostne slike uvajanja coachinga v podjetje tudi lista morebitnih izzivov, s katerimi se lahko podjetje pri uvajanju coachinga sreča. Osebam, ki so zadolžene za vodenje coachinga, sem želela ozvestiti kritičen pogled na coaching in njegovo implementacijo v podjetje, z namero, da si bodo lahko managerji in kadroviki, ki razmišljajo o uvajanju coachinga v svoje podjetje, prihranili marsikateri izziv, ali pa v primeru, da so se s katerim od izzivov že srečali, da ga bodo hitreje in učinkoviteje rešili.

Namen magistrskega dela je bil s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sistematično razširiti vedenje o poslovnem coachingu in uvajanju coachinga v podjetja, nadalje pa analizirati pomembne kriterije za čim uspešnejšo implementacijo poslovnega coachinga v podjetje. S pomočjo izvedene kvalitativne raziskave in njenih ugotovitev o uvajanju coachinga v različnih slovenskih podjetjih, ki sem jih povezala z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, sem izluščila listo morebitnih izzivov, ki se pojavljajo v praksi. Želela sem, da identifikacija slovenskih primerov, povezanih z relevantno literaturo, služi kot celosten vpogled v poslovni coaching in kot priporočilo

managerjem ter kadrovikom za uspešnejše uvajanje tega procesa v njihovo podjetje. Poslovni coaching je v tujini zelo razširjen proces, ki podjetjem pomaga realizirati zastavljene cilje, predvsem pa omogoči, da zaposleni v podjetju lažje izkoriščajo svoj potencial in s tem bistveno prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom kot tudi boljšim odnosom med sodelavci in drugimi deležniki v poslovnem okolju.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil proučiti proces uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih in s poglobljeno analizo le-tega tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika prikazati listo izzivov, ki se lahko pri uvajanju coachinga v podjetje pojavijo.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu je deskriptivno, s pomočjo analize strokovne literature z opisovanjem, primerjavo in analizo pojavov postavljen teoretični okvir, sestavljen iz treh glavnih poglavij, namenjenih ključnim konstruktom. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi coachinga v splošnem pomenu, drugo poglavje opisuje coaching v poslovnem svetu, tretje pa proučuje uvajanje coachinga v podjetje. Četrto poglavje je namenjeno magistrski raziskavi. Vsi drugotni podatki so uporabljeni iz razpoložljivih baz in zajemajo tujo ter domačo literaturo z omenjenih področij. Težnja je bila v zajemanju novejših raziskav in strokovnih člankov, ni pa bila zanemarljiva tudi starejša, vendar zelo relevantna literatura. Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi, ki vključuje zaposlene v podjetjih, ki skrbijo za uvajanje coachinga v njihovo podjetje.

1 COACHING

Coaching je dejavnost, ki je povezana z različnimi področji in zadeva tako osebno kot poslovno področje posameznika. Njegov osnovni cilj je doseganje ciljev, boljših rezultatov in večjega zadovoljstva strank. V praksi zaradi velike marketinške priljubljenosti besede prihaja do različnih pojmovanj in zmede, kaj je coaching, zato ga bom v prvem poglavju predstavila, spoznali bomo njegovo zgodovino in razlike med coachingom in drugimi panogami.

1.1 Opredelitev coachinga

Coaching, kot ga poznamo danes, je dokaj mlada panoga, pa vendar obstaja veliko njegovih definicij. Najpreprostejšo definicijo sta zapisala Whitherspoon in White, ki pravita, da coaching pomeni »*nekoga prepeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti*« (Whitherspoon & White, 1996, str. 124). Brečko (2012) nekoliko dopolni njuno definicijo, in sicer pravi, da je coaching proces, ki posameznika, time ali podjetje vodi od trenutnega k zelenemu stanju, od trenutnih vzorcev vedenja k učinkovitejšim vzorcem – takšnim, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja, tima in posameznika.

Še ena preprosta definicija coachinga je, da je coaching pogovor ali dialog, v sklopu katerega se postavljajo vprašanja, na katera se odgovarja (Zeus & Skiffington, 2001). Wilson (2010 v Kołodziejczak, 2015) nadgradi to definicijo s tem, da je coaching poseben pogovor, za katerega so potrebne veščine aktivnega poslušanja, postavljanja odprtih vprašanj, uporaba parafraziranja, refleksije, povratnih informacij, prilagajanje tona in hitrosti govora stranki itn.

Coaching je proces osebnega razvoja, ki vključuje strukturirane, fokusirane interakcije in uporabo primernih strategij, orodij in tehnik, ki pomagajo dosegati želene in trajnostne spremembe v življenju stranke ter ostalih, ki so vključeni v strankino življenje (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014).

Cukjati (2009) pravi, da je coaching sistematičen proces, ki se usmerja na iskanje rešitev in doseganje rezultatov. Cook (2009) dodaja, da je coaching stalen profesionalni odnos, kjer coach stranki skozi partnerstvo pomaga pri maksimizaciji potencialov, doseganju izjemnih rezultatov in ciljev na osebni in poslovni ravni.

Za proces coachinga je značilno, da je časovno omejen (določeno število srečanj), strukturiran in sestavljen iz rednih srečanj. Usmerja se na premagovanje težav na delovnem ali osebnem področju in se osredinja na kratkoročne cilje. Coach ni strokovnjak in večinoma nima izkušenj na področju, kjer deluje njegova stranka (Szmidt, 2012 v Kołodziejczak, 2015). Coach svoje stranke ne »popravlja«, ne rešuje njenih težav in stranki ne daje občutka večvrednosti, ali da ima več znanja od nje. Coach je kot ogledalo stranke; to pomeni, da ji pomaga uzavestiti njeno delovanje in vedenje ter ji pomaga, da to zavedanje prenese v prihodnje položaje, kjer bi ji to določeno vedenje ali specifično delovanje pomagalo pri doseganju njenih ciljev (Starr, 2005 v Kołodziejczak, 2015).

Mednarodna Coaching federacija (International Coaching Federation, ICF) definira to kot proces med coachem in stranko, ki v stranki spodbuja navdihujoče razmišljanje za maksimizacijo njenega osebnega in poklicnega potenciala in ji tako pomaga spremeniti pogled na življenje in delo. V procesu je stranka tista, ki velja za strokovnjaka za svoje življenje in delo, coach pa brezpogojno verjame, da ima stranka na voljo vse vire za doseg njenih ciljev (International Coach Federation, 2017).

Tudi Evropski coaching inštitut (European Coaching Institute) to opredeljuje kot proces, ki je usmerjen k doseganju ciljev, kjer je coach moderator jasnega postavljanja ciljev in stranko vodi do ciljev skozi vizualizacije, strategije in različne aktivnosti (European coaching institute, 2017).

Če povzamem navedene definicije, lahko zaključim, da je coaching ciljno in v rešitve usmerjen proces, ki na osnovi strukturiranega pogovora, s pomočjo različnih strategij,

tehnik in orodij pomaga stranki ozavestiti in maksimirati njene potenciale, in sicer z namero doseganja strankinih zelenih rezultatov na osebnem in/ali poslovnem področju.

1.2 Zgodovina coachinga

Po spletnem etimološkem slovarju beseda »coach« izvirja iz 16. stoletja, ko so v madžarski vasi »Kocs« naredili prvo kočijo na vprego (Online Etymology Dictionary, 2017). Povezavo med kočijo in coachingom pa najdemo v pomenu, saj coaching v osnovi pomeni prepeljati nekoga od tam, kjer je danes, do tam, kjer želi biti (Whiterspoon & White, 1996).

Coaching je nastal iz več različnih ved, kot so psihologija, družbene in tudi poslovne vede (Morrison, 2010). Pomen besede »coach« kot učitelj se je pojavil okoli leta 1830 in poimenuje osebo, ki vodi učenca skozi izpit. Beseda coach kot trener se je v šport prenesla okoli 1861 (Online Etymology Dictionary, 2017).

Kar nekaj avtorjev ima za začetnika današnjega coachinga Američana Tima Gallweya, ki je s svojo knjigo *The inner game of tennis* naredil pomembno prelomnico. Gallwey ugotavlja, da lahko popolnega začetnika v nekaj urah nauči igrati tenis. Pravi, da če ljudem kot trener postavlja odprta vprašanja, se veliko hitreje in lažje naučijo igre kot pa, če jim da navodila, kako naj igrajo. Ker je bilo veliko njegovih učencev tudi poslovnežev, je ta princip učenja počasi začel pronicati tudi v poslovni svet (Gallwey, 1997).

V 20. stoletju se je torej beseda coach začela pojavljati tudi v poslovnem svetu in je bila povezana s procesom učenja mlajših zaposlenih, ki jih je coach kot izkušeni manager izobraževal na podlagi svojih izkušenj. Coach je običajno prikazal, kako se določeno nalogo izvede, nato pa jim dal navodila in opazoval ter komentiral izvedbo naloge s strani varovanca, na koncu pa sta oba še komentirala, kje se lahko varovanec naslednjič še izboljša. Današnji profesionalni coaching se zelo razlikuje od teh začetkov (Cox in drugi, 2014).

Coaching je v današnjem pomenu besede v Evropo pripeljal Gallweyev učenec John Whitmore in je z izdano knjigo *Coaching for Performance* koncept notranje igre v devetdesetih letih prejšnjega stoletja približal evropskemu poslovnemu svetu (Whitmore, 2010). Slovenija se po globalni raziskavi o prisotnosti coachinga na trgu uvršča v fazo uvedbe na tržišče. Za primerjavo se zahodne države, kot na primer Belgija, Nemčija, Švedska, Luksemburg, uvrščajo v fazo rasti in Norveška v fazo zrelosti. To pomeni, da je coaching na Norveškem na trgu že zelo uveljavljen in prisoten v vsakdanu (Bresser, 2009; 2013).

1.3 Vrste coachinga

Poznamo različne vrste coachinga, ki se v grobem ločijo na osebni – angl. *life coaching* (usmerjen je na zasebno življenje; tj. usklajevanje različnih področij v življenju, razvoj kariere, izboljšanje zdravja, odkrivanje smisla življenja, izboljšanje splošnega zadovoljstva ipd.), in poslovni coaching – angl. *business coaching* (za vrhnji, srednji management, timski coaching, coaching za razvoj spretnosti in veščin ipd.) (Cukjati, 2007).

Hamlin, Ellinger in Beattie (2008) ugotavljajo, da se v literaturi lahko najde veliko definicij, kaj je coaching. Iz vseh definicij so izluščili štiri glavne kategorije, ki opisujejo coaching, in to so:

- coaching (angl. *coaching*),
- coaching za vrhnji management (angl. *executive coaching*),
- poslovni coaching (angl. *business coaching*) in
- osebni coaching (angl. *life coaching*).

Proces je zelo podoben za vse štiri kategorije. Vsem je cilj pomagati izboljšati učinkovitost in razvoj potencialov na različnih področjih. Področja izboljšanja so lahko na osebnem področju in/ali v poslovnem okolju. Edina razlika med temi osnovnimi kategorijami je, kateremu področju se v procesu posveča največ pozornosti (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2008).

Osebni coaching se osredinja na izzive na zasebnem področju ali na usklajevanje zasebnega ali poslovnega področja in se velikokrat ukvarja s posameznikovimi najzahtevnejšimi življenjskimi izkušnjami (Hamlin in drugi, 2008).

Poslovni coaching pa se za razliko od osebnega osredinja na cilje, povezane s poslovnim okoljem, in namenja pozornost poslovnim ciljem v doseganju večje osebne in poslovne učinkovitosti (Hamlin in drugi, 2008).

1.4 Povezava coachinga s sorodnimi pojmi

Coaching je interdisciplinarna dejavnost, ki je nastala na podlagi različnih drugih dejavnosti; teoretičnih konstruktov in psiholoških modelov, mentoriranja, usposabljanja, svetovanja in terapije. Čeprav so si omenjene dejavnosti zelo različne, imajo skupno komponento (razen terapije), in to je osredinjenje normalno delujočega na posameznika, ki naj bi se v trenutnem položaju srečeval z določenim izzivom (Corey, 2012). Osredinja se na postavljanje ciljev, ustvarjanje rezultatov in doseganje sprememb v življenju posameznika. V nadaljevanju je predstavljeno, kako se coaching loči od drugih disciplin.

Terapija se osredinja na omilitev in zdravljenje bolečine, nepravilno delovanje posameznika ali odnosa. Osredinja se predvsem na reševanje težav, ki so se pojavile v preteklosti in vplivajo na čustveno delovanje posameznika v sedanjosti. Coaching pa podpira osebno in karierno rast, ki temelji na želji posameznika po spremembi, kateri sledita akcija in rezultati. Coaching se torej usmerja v prihodnost, pozitivni občutki pa so stranski produkt procesa, čeprav je primarni fokus na izdelavi akcijske strategije za doseganje ciljev na osebnem ali kariernem področju. Poudarek procesa coachinga je akcija, ozaveščanje stranke o njeni odgovornosti in sledenje ciljem (International Coach Federation, 2017).

Pri **svetovanju** se posamezniki obrnejo na svetovalca, ko želijo nasvet, strokovno mnenje. Svetovallec prepozna problem stranke in pove, kako naj ga reši. Včasih gre za reševanje težav s poučevanjem, tako da posameznik ali skupina rešuje težavo ob pomoči trenerja oz. svetovalca (International Coach Federation, 2017). Pri psihološkem pojmovanju svetovanja gre za najpreprostejšo obliko psihoterapije, ki je sestavljena iz nasvetov in psihološke podpore. Svetovallec stranko spodbuja, da pove svoje izzive, težave, nato pa svetovallec skozi pogovor pomaga stranki razumeti lastne težave (Smith, 1992). Novodobne predstave o svetovanju pa ne temeljijo več toliko na dajanju navodil, ampak na podpori osebe in v iskanju lastnih rešitev (Čoderl & Arnautovska, 2008).

Mentoriranje je disciplina, kjer je mentor strokovnjak, ki predaja svoje modrosti in napotke, ki temeljijo na njegovih izkušnjah. Mentoriranje lahko vključuje deljenje nasvetov, svetovanje in tudi coaching. Proces coachinga ne vsebuje svetovanja ampak se osredinja na doseganje ciljev posameznika ali skupine (International Coach Federation, 2017). Mentoriranje lahko poteka formalno, vanj vključujemo mreženje in kolegialnost ter razvoj spretnosti in veščin, ki pa poleg dobrih lastnosti prinašajo tudi izzive, kot so pomanjkanje finančnih sredstev ali prekinitev financiranja, ko program še ni zaključen, osebno ali profesionalno neujemanje, premalo časa, malo treninga ali znanja s področja formalnih programov in/ali pomanjkanje zaupanja. Neformalno mentoriranje prinaša podobne pozitivne učinke kot formalno, vendar brez stroškov, povezanih s samim procesom, in se za razliko od formalnega bolj fokusira na samoorganizacijo in ujemanje mentorja in mentoriranja tako osebno kot profesionalno (Ehrich, Hansford & Tennent, 2004). Coaching se od mentoriranja loči tudi po tem, da je bolj kratkoročen proces, usmerjen v specifične razvojne priložnosti, medtem ko mentoriranje zajame osebo kot celoto (Hawkins & Smith, 2013).

Trening temelji na ciljih, ki jih pripravi trener ali inštruktor. Čeprav so cilji postavljeni tudi v coachingu, so ti postavljeni s strani stranke ali tima. Trening predvideva tudi linearno pot učenja, ki sovпада z določenim načrtom. Coaching ni toliko linearen, saj v osnovi nima načrta poti do cilja (International Coach Federation, 2017). **Trening športnikov** (angl. *coaching*) se razlikuje od strokovnega coachinga. Športni trener velja za strokovnjaka na svojem področju, ki vodi in usmerja vedenje posameznika ali skupine. To

usmerjanje je povezano s trenerjevimi izkušnjami in znanjem. Profesionalni coaching se za razliko od treninga športnikov ne osredinja na popravljanje napak ali nepravilnosti, temveč temelji na odkrivanju priložnosti za razvoj, ki so v posameznikovih prednostih in zmožnostih. Coaching se v primerjavi s treningom zaposlenih osredinja bolj na reševanje konkretnih izzivov in pridobivanje rešitev za dotične dileme ter poudarja akcijski načrt, ki ga stranka s pomočjo coacha oblikuje za doseganje cilja (International Coach Federation, 2017).

Coaching se s sorodnimi pojmi razlikuje po tem, da trenerstvo temelji na poučevanju večšin, coaching pa pomaga pri učenju, svetovanje sloni na reševanju izzivov, ki so se že zgodili; coaching pa se usmerja na prihodnost, mentor kot izkušena oseba ponuja odgovore na vprašanja, coach pa verjame, da se v stranki skrivajo vsi odgovori (Cook, 2009).

Izziv, ki je prisoten danes v industriji coachinga, je, da se zabrisujejo meje med drugimi vrstami pomoči; med treningom, terapijo, mentoriranjem, svetovanjem in razvojem človeških virov, saj so te discipline vplivale na razvoj coachinga (Stein, 2003).

2 POSLOVNI COACHING

V vseh ekonomskih sektorjih se vedno več podjetij odloča za coaching kot podporo njihovim uslužbencem v različnih obdobjih njihovih karier in tudi veliko zaposlenih posameznikov išče podporo v coachingu (Cox in drugi, 2014).

Čeprav je poslovni coaching dokaj nov pristop na področju managerskih praks, je priznan kot orodje za razvoj, ki pomaga zaposlenim pri razjasnitvi ciljev, zagotavlja vire, odstranjuje ovire ter izboljša učinkovitost na delovnem mestu (Bond & Seneque, 2013; Ellinger in drugi, 2014; Kim, Egan, Kim & Kim, 2013).

Svetovno združenje poslovnih coachev definira poslovni coaching kot reden, strukturiran proces v obliki pogovora s stranko, ki je lahko posameznik, tim, podjetje, profitna ali neprofitna organizacija, institucija ali vlada. Namen procesa je izboljšati zavedanje in ozavestiti določeno vedenje z namenom doseči določene poslovne cilje in doseči koristi tako za stranko kot tudi za podjetje (World Association of Business Coaches, 2011).

Ting in Hart (2004) pravita, da je poslovni coaching formalen odnos med coachem in stranko. V tem odnosu oba sodelujeta v oceni in razumevanju trenutnega stanja stranke in njenih vodstvenih potencialov ter skozi raziskovanje različnih možnosti za razvoj, večanjem odgovornosti za strankino stanje ter nudenje podpore stranki za doseganje njenih ciljev in trajnega razvoja, odstranjujeta ovire, ki jo omejujejo za doseganje uspehov.

Gruban (2009, str. 18) pa je poslovni coaching definiral kot »proces transformacijskih sprememb, kjer spremembe vedenjskih vzorcev posameznikov, predvsem vodij,

spreminjajo tudi podobo organizacije in zagotavljajo tisto, kar je poslovno najpomembnejše, tj. zavzetost zaposlenih».

2.2 Vrste poslovnega coachinga

Coaching se v organizacijah lahko pojavlja v različnih oblikah (Cox in drugi, 2014). V nadaljevanju predstavljam glavne delitve poslovnega coachinga. Poslovni coaching lahko delimo po glavnem namenu procesa ali po tem, ali je coach zaposlen v istem podjetju kot stranka oz. je zunanji izvajalec.

2.2.1 Coaching za razvoj veščin in sposobnosti

Coaching za razvoj veščin in sposobnosti velja za najpogostejšo vrsto coachinga, saj nam je že od otroštva znano preizkušanje stvari na lastne načine in z viri, ki so nam v danem položaju na voljo. Do razvoja pride, ko coach pri svoji stranki najde pozitivno motivacijo, ki stranko žene naprej. Potrebno je razširiti zavedanje o strankinem sedanjem položaju, pomagati ustvariti prepričanje o možnosti uspeha, prepoznati priložnosti za učenje, podpirati vztrajnost in majhne uspehe. Ko stranka enkrat vidi, kako lahko izboljša svoje življenje brez nasvetov, z veseljem zavzeto nadaljuje sodelovanje s coachom in je procesu popolnoma predana (Tschannen – Moran, 2014).

V praksi se dogaja, da se beseda coaching uporablja za veliko različnih načinov razvoja zaposlenih. Coach ima kot strokovnjak znanje z vseh področij in drugim predaja znanje in veščine. Veščine, ki so potrebne za ta naziv, so podobne dajanju navodil. V tem primeru se pojavlja vprašanje, ali gre v tem primeru resnično za coaching oz. je proces coachinga na ta način le izobraževanje, ki se navaja kot coaching. V nekaterih podjetjih je coach kot vzornik. Profil coacha kot vzornika je starejši in izkušeni linijski manager, izšolan za coacha in z veliko veščinami za coaching. Njegova glavna naloga je biti vzornik drugim linijskim managerjem v coachingu in velja za ambasadorja coachinga v podjetju (Cox in drugi, 2014).

Hamlin in drugi (2008) pravijo, da je bil coaching za vrhnji management prvotno strukturiran kot proces med coachem in stranko, ki je imela izvršilno moč, tj. direktorjem ali drugim vrhnjim managerjem, in se je osredinjal na doseganje ciljev, ki so neposredno povezani s podjetjem z namero doseganja boljše delovne učinkovitosti, medtem ko je bil coaching v pomenu treninga namenjen izboljšanju sposobnosti stranke, učenju, razvoju njene osebne učinkovitosti in osebnemu razvoju. Avtorji zagovarjajo, da naj se coaching v podjetju izvaja ne samo s strani najvišjih vodilnih v podjetju, ampak tudi s strani zunanjih poslovnih in osebnih coachev, sodelavcev, ki skrbijo za človeške vire v podjetju in tudi linijskih managerjev.

2.2.2 Coaching za srednji management

Pri hierarhičnem coachingu (angl. *hierarchical coaching*) gre predvsem za coaching, kjer srednji management izvaja coaching svojih podrejenih sodelavcev (Chartered Institute Personnel and Development, 2011). Coaching za srednji management je večinoma posvečen izboljševanju veščin in kompetenc ter večji učinkovitosti na delovnem mestu, ki je velikokrat tudi osrednji fokus akademskih raziskav (na primer Ellinger, Ellinger, Hamlin & Beattie, 2010; Hagen, 2010; Kim in drugi, 2013) (Ellinger, Ellinger, Hamlin & Beattie, 2010; Hagen, 2010; Kim in drugi, 2013). Za uspešen coaching je ključno, da imajo managerji – coachi potrebne veščine, ki jih demonstrirajo skozi vedenje v odnosu coachinga, v katerem sami delujejo kot coachi. Ob dobri izvedbi hierarhičnega coachinga tako kreiramo dobre rezultate tako za posameznike kot tudi za podjetje, ki se kažejo v povečani samozavesti, boljši komunikaciji, povečani timski naravnosti, hitrejšem uvajanju sprememb in v zmanjšanju stresnih položajev. Za najboljše managerje – coache veljajo tisti, ki imajo veščine coachinga globoko ponotranjene (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2006).

Po raziskavi, ki jo je izvedel Inštitut za kadre in razvoj zaposlenih, velja ta coaching za srednji management za eno najučinkovitejših strategij učenja in razvoja v podjetjih v Veliki Britaniji. Ugotovitve kažejo, da coaching, ki ga izvajajo linijski managerji, najbolj vpliva na izboljšano delovno učinkovitost, vodstvene veščine in v povezavi z mentoriranjem podpira karierni razvoj. Skoraj polovica sodelujočih podjetij v raziskavi je izrazila močno željo po nadaljnji vpeljavi ali prisotnosti poslovnega coachinga v svojem podjetju (Chartered Institute of Personnel and Development, 2011). Ratiu in Baban (2015) v svoji raziskavi ugotovita, da je stranka, ki največ pridobi s coachingom, ravno manager na srednji ravni v večjem mednarodnem podjetju.

Pri hierarhičnem coachingu je ključno, da imajo managerji – coachi dobro razvite veščine coachinga in jih ustrezno implementirajo v procese coachinga, v katere so vključeni kot coachi (Ellinger in drugi, 2014). Manager – coach ima v znanosti o coachingu veliko kritikov, saj ti predvidevajo, da se manager ne more popolnoma posvetiti svoji stranki oz. zaposlenim, saj zaradi vsakodnevnih delovnih obveznosti nima dovolj časa, da stranki posveti čas in vanjo vloži trud, ki si ju stranka zasluži (Cox in drugi, 2014). Ellinger in drugi (2008) dodajajo, da se tudi dobrim managerjem – coachem zgodi, da v položajih, ko so pod velikimi pritiski in stresom, niso zmožni delovati najboljše, kot znajo, in v odnosu do njihovih zaposlenih lahko izvajajo več nadzora, kot bi bilo to potrebno ali pa komunicirajo manj učinkovito kot običajno.

Čeprav so nekatere raziskave pokazale, da so managerji – coachi dobri, v tem kar počnejo, je ob tem potrebno omeniti, da je več kot polovica organizacij, ki so sodelovale v raziskavah, sama vzgajala svoje coache, in to brez partnerstev z zunanjimi izvajalci ali supervizorji coachi, ter da je le dvajstev odstotkov teh podjetij imelo pomoč coachev

supervizorjev. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da sta imeli manj kot dve petini vprašanih zaposlenega nekoga, ki je skrbel za coaching v podjetju in ga koordiniral. To je podatek, ki nam da vedeti, da podjetja niso bila zavezana uvajanju coachinga z namero doseganja kulture coachinga v podjetju, kot so vprašani predhodno opredelili v raziskavi. Le enajst odstotkov jih je menilo, da je coaching v njihovem podjetju dobro vpeljan, okoli četrtna jih je menila, da je strateško načrtovan in okoli sedemdeset odstotkov pravi, da je coaching v njihovem podjetju le *ad hoc* (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014).

2.2.3 Coaching za vrhnji management

Strokovnjaki menijo, da klasični treningi in usposabljanja ne morejo zadostiti potrebam za srednji in vrhnji management (Feldman & Lankau, 2005). Coaching za vrhnji management (angl. *executive coaching*) je odnos, ki ga krojita stranka, ki ima vodstveno funkcijo in nosi odgovornost v podjetju, in coach, ki stranki pomaga pri dosegu zastavljenih ciljev skozi širok izbor tehnik in metod, ki v stranki izzovejo višjo produktivnost na delu in osebno zadovoljstvo ter posledično izboljšajo delovanje podjetja (Kilburg, 1996).

Obstaja pet ključnih tematik, ki so značilne za coaching za vrhnji management. Prva je, da je coaching proces, ki se osredinja na učenje, izbiro, spremembe in rast, druga se nanaša na partnerski odnos med coachem in zaposlenim managerjem, tretja je ravnovesje med osebnimi potrebami in potrebami organizacije, četrta je način dela in peta se nanaša na nove načine vodenja v 21. stoletju (Maltbia & Power, 2005).

Rezultati coachinga za vrhnji management, ki jih zasledimo v literaturi, so individualno usmerjeni (doseganje ciljev, ustvarjanje želenih rezultatov, maksimiranje delovne učinkovitosti, povečanje osebnega zadovoljstva, najdba pomena v delu, povečanje ravnovesja v življenju, povečanje kompetenc) in kolektivni rezultati (razjasnitev ciljev in vlog, prispevanje podjetju, doseganje in preseganje poslovnih rezultatov, ustvarjanje učinkovite komunikacije v podjetju, izboljšanje strateškega mišljenja, lažje sprejemanje sprememb, doseganje visokih potencialov, spodbujanje inovacij, povečanje lojalnosti strank in izboljšanje splošne vodstvene učinkovitosti) (Maltbia & Power, 2005).

2.2.4 Kolegialni coaching

Kolegialni coaching (angl. *peer coaching*) je proces med coachem in stranko, ki imata relativno podoben status, tj. podobno poklicno ozadje ali sta šla skozi podobna oz. enaka izobraževanja. Osredinja se na širjenje, izboljšanje in gradnjo novih coaching veščin ter kompetenc, ki so potrebne za usposabljanja in položaje v poslovnem okolju, predvsem pa nudi podporo enakega. V primerjavi s supervizijo, kjer je coach hierarhično pod supervizorjem, sta v kolegialnem coachingu stranka in coach na enakem nivoju, z enakim ali podobnim statusom in odločevalno močjo (Ladyshevsky, 2010).

V primeru procesa coachinga med dvema coachema, ki sta na enakem ali na podobnem nivoju v podjetju in gre za odnos, ki je zelo koristno obarvan in se oba učita drug od drugega, je veliko primernejši izraz kot mentoriranje izraz kolegijski coaching (Goldman, Wesner & Karnchanomai, 2013).

2.2.5 Timski coaching

Timski coaching se definira kot »učno intervencijo, ki je ustvarjena z namenom povišanja skupnih sposobnosti in učinkovitosti skupine oz. tima skozi uporabo različnih coaching principov, to so refleksije, analize in motiviranosti za spremembe«. V timskem coachingu so običajno štirje glavni deležniki: tim/skupina, vodja tima/manager, ostali člani tima/skupine in sponzor oz. plačnik coachinga (Clutterbuck, 2010, str. 271).

Timski coaching v poslovnem svetu je po primerljivosti najbolj podoben športnemu treniranju. Ta oblika coachinga je najzahtevnejša za srednji management, saj je potrebno skupaj z vsemi sodelavci v timu razviti in zasledovati cilje, ki so potrebni za boljše delovanje podjetja. Za člane tima je pomembno, da imajo vloge, ki so jim pisane na kožo in tako kar se da največ prispevajo k doseganju skupnih ciljev, vodja pa mora poleg svoje vloge skrbeti še za koordinacijo tima (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014).

Dokazano je, da več znanja in želje po opolnomočenju zaposlenih ima vodja ekipe, več pozitivnih rezultatov lahko tim pričakuje (Beattie, 2006). Uspešni in učinkoviti managerji – coachi imajo veliko značilnosti, veščin in vedenj, ki jih najdemo med uspešnimi generičnimi oblikami managementa in vodenja (Hamlin in drugi, 2006). Če želimo imeti uspešnega vodjo tima v podjetju, ga je potrebno opremiti z znanji in razvojem na področju coachinga in opolnomočenja zaposlenih, da bo lahko kos dnevnim nalogam koordinacije timov. Ko izbiramo vodjo tima, je potrebno vnaprej predvideti, ali ima oseba za to nalogo prepozicije (Hagen & Aguilar, 2012).

Izzivi, ki se lahko pojavijo v timskem coachingu, so, da so vedenje vodje tima ali njegove sposobnost eden ključnih razlogov za slabo učinkovitost tima, da imajo vodja, ostali člani tima in sponzor v mislih različne programe in cilje, ki naj bi jih bilo potrebno doseči, in da imajo timi znotraj sestave tudi podtime z različno pripravljenostjo po sodelovanju (Clutterbuck, 2010).

2.3 Deležniki coachinga

V poslovni proces coachinga so udeleženi trije deležniki: stranka, coach in podjetje. Stranka je v coaching odnosu odgovorna za dovezetnost povratne informacije, razvojno učinkovitost, učljivost ciljne orientiranosti, motivacijo za coaching odnos, ki po potrebi vključuje tudi pripravo na coaching srečanje. Coach je odgovoren za znanje, potrjeno s

strani verodostojnih institucij za coaching, za kompetentno vodenje poslovnega coachinga in za učinkovitost procesa. Podjetje je odgovorno, da zagotovi primerno podporno okolje za izvajanje coachinga, ki vključuje pravilno predstavitev zaposlenemu, kaj coaching pravzaprav je, za motiviranost za proces in pripravljenost sprejemanja povratne informacije, kar je zelo pomembno za učinkovitost samega procesa (Bozer, Sarros & Santora, 2014).

Poslovni coaching lahko izvajajo zunanji coachi, managerji ali kadroviki, ki so izšolani za coache (Teague & Roche, 2012). Konkretnjšo predstavitev deležnikov coachinga v podjetju nam podajo Ellinger in drugi (2014), ki pravijo, da glavne deležnike notranjega poslovnega coachinga predstavljajo višji managerji, ki lahko sponzorirajo coaching program in so lahko ostalim vzorniki v coachingu; srednji managerji, ki izvajajo coaching pri svojih podrejenih zaposlenih ali pa so kot stranke v coaching odnosu z nadrejenimi managerji – coachi; ostali zaposleni, kot stranke zelo kompetentnim coachem, ki znajo ustvariti varen prostor; in notranji kadroviki, ki so zadolženi za identifikacijo poslovno-razvojnih potreb svojih managerjev, in ki so lahko tudi coachi srednjemu managementu.

2.4 Notranji in zunanji coaching

Coaching v podjetjih izvajajo usposobljeni zunanji coachi, specializirani coachi znotraj podjetja, linijski managerji ali pa kadroviki. Večina podjetij ima za svoje zaposlene najraje kombinacijo tako zunanjih kot notranjih coachev (Jarvis, 2004).

Veliko raziskav kaže, da se podjetja veliko večkrat odločajo za zunanje coache. Rock in Donde (2008a, str. 11) izpostavljata šest indikatorjev, ki podjetju omogočajo lažjo odločitev pri izbiri notranjih oziroma zunanjih coachev.

Prvi indikator je strošek, ki je pri notranjih coachih manjši od najema zunanjih coachev, saj gre v primeru velike organizacije za velike potrebe po coachingu. Zunanji coaching se je izkazal še za posebej učinkovitega v primeru coachinga za vrhnji management, medtem ko se učinkovitost manjša pri srednjem in nižjem managementu. Kot primer avtorja navajata, da je triletno usposabljanje zaposlenega v podjetju za coacha enako, kot bi najeli enega coacha za vrhnji management. V primeru odločitve za usposabljanje lastnih coachev se lahko prihrani tudi do devetdeset odstotkov denarja (Rock & Donde, 2008a).

Drugi indikator je kompleksnost managementa, ki je naklonjena notranjemu coachingu, saj spoznavanje kulture podjetja zahteva svoj čas, notranji coachi pa kulturo podjetja poznajo in imajo na tem področju prednost. Najem zunanjih coachev prinaša manjši nadzor nad strukturo procesa in modeli coachinga, torej coaching ni enak za vsako stranko, kar pomeni, da je merljivost coachinga nemogoča, saj nimajo vsi enakih pogojev. Z notranjimi coachi ima podjetje manj logističnih vprašanj, saj naj bi vsi ponujali enak coaching, kajti šolani so na enak način in je za to merljivost coachinga možna (Rock & Donde, 2008a).

Tretji indikator je tveganje odpovedi zaposlenih. Raziskave so namreč pokazale, da obstaja večja možnost, da zaposleni v podjetju da odpoved, če ima zunanjega coacha, čeprav je dokazljivost o tej tezi slaba, saj podjetja nenehno najemajo in odpuščajo delavce (Rock & Donde, 2008a).

Četrty indikator je uporaba veščin v procesu coachinga in izven njega. Novi uvidi, ki jih coachi pridobijo v samem procesu, lahko hitro zbledijo, če se jih ne uporablja v praksi. V primeru notranjih coachev ti svoja nova znanja in veščine coachinga uporabljajo tudi, ko niso v procesu coachinga, torej v vsakdanjem delavniku, česar pa z zunanjimi coachi ne moremo doseči (Rock & Donde, 2008a).

Peti indikator je razsežnost učinkov coachinga. Notranji coaching poglobi vezi med sodelavci v organizaciji in širi pozitivne učinke coachinga, tega pa se ne more trditi za najete zunanje coache (Rock & Donde, 2008a).

Šesti indikator je pozitiven vpliv na učinkovitost dela coacha kot managerja, saj skozi vodenje procesa coachinga izboljšajo svoje veščine vodenja in lahko svoje veščine vključijo v vsakdan (Rock & Donde, 2008a).

Coach za doseganje uspešnosti je nekdo, ki se s coachingom ukvarja profesionalno in želi prioriteto pomagati stranki doseči določene cilje in spremembo vedenja v najkrajšem možnem času. Coach za razvoj spretnosti in veščin je prav tako velikokrat zunanji coach, ki je osredinjen na širše in dolgoročneje spremembe pri stranki in vključuje tudi iskanje življenjskega smisla. Notranji coach je usposobljen profesionalni coach in je zadolžen za enako nalogo, kot je zunanji coach, je pa omejen s strani nadrejenih v podjetju, zato ima lahko tak coach težave z neodvisnim pogledom na položaj (Cox in drugi, 2014). Notranji coaching je pogosto zelo težko ločiti od mentoriranja (Doorewaard & Meihuizen, 2000), zato Witherspoon in White (1996) svetujeta, da je najem zunanjih coachev varnejši, da v podjetju, da ne pride do zmede, ali gre za mentoriranje ali coaching.

Če se podjetje odloči za vpeljavo notranjega coachinga, se je potrebno zavedati pasti, ki jih lahko ta prinaša. Izjemno pomembno je paziti na kredibilnost, zaupanje, zaupnost podatkov in informacij, konflikt interesov, kje so meje, kakšne so zahteve in kakšne so možnosti. Predlaga se supervizija, razna izobraževanja, treningi in pazljivi izbor coachev. Potrebno je imeti čim boljši pregled nad procesi coaching v podjetju ter slediti določenim pravilom, da se v najkrajšem možnem času opazi nesoglasja coacha in stranke ter se ukrepa, preden pride do znižanja uspešnosti in nazadovanja v razvoju veščin (Rock & Donde, 2008a). Rock in Donde (2008b) zaključujeta, da je najem zunanjih coachev najuspešnejši pri vrhnjem managementu, saj ta potrebuje posebne veščine in izkušnje, medtem ko je za srednji in nižji management učinkovit tudi notranji coaching.

2.5 Medorganizacijski coaching

Medorganizacijski coaching je relativno nov pojem v raziskovanju. Vključuje coaching aktivnosti, ki so posledica sodelovanja med dvema ali več organizacijami. Ena najpomembnejših in prvih nalog pri medorganizacijskem coachingu pa je, da se vrhnji management strinja s strategijo. Naslednja pomembna stvar je tudi zagotovilo vrhnjemu managementu o zaupnosti, saj bi lahko prišlo do prehajanja pomembnih poslovnih skrivnosti iz podjetja in zato je zaupnost zelo pomembna. Ko se izbira podjetja za sodelovanje, je pomembno, da si med seboj niso konkurenčna, saj v tem primeru ne bo zgoraj naštetih ključnih dejavnikov za uspešno medorganizacijsko sodelovanje (Mains, MacLean & Beattie, 2012).

Primer takšnega coachinga je program razvoja managerjev, ki vključuje managerje ene organizacije, ki so v coaching odnosu z managerji iz druge organizacije. Ker je veliko managerjev na enakem ali podobnem nivoju v svojih podjetjih, so odnosi bolj podobni kolegialnemu coachingu. (Beattie, Mains, MacLean & Masson, 2013).

Koristi medorganizacijskega coachinga so nove raznolike izkušnje, izmenjava dobrih praks, dostop do informacij o pristopih drugih organizacij, nove ideje, priložnost za razvoj veščin zaposlenih, priložnost za mreženje z managerji iz drugih podjetij, možnost uporabe veščin v drugem okolju in podpora neodvisnih posameznikov, kar zagotavlja zaupanje ter tako udeležence spodbudi k lažji delitvi idej in razpravi o problemih. Največja dilema pri medorganizacijskem coachingu je, kako izbrati partnerske organizacije in kako določiti pare, ki bodo skupaj sodelovali. Predlaga se izbira parov v skladnih osebnostnih lastnostih (Beattie in drugi, 2013).

3 UVAJANJE COACHINGA V PODJETJE

Ker je coaching v poslovnem svetu čedalje bolj v trendu in se mu namenja veliko denarja in drugih virov, obstaja vedno večja potreba po jasnih navodilih za vpeljavo in sprejemanje poslovnih standardov za nadaljnje potrebe (Bluckert, 2005). V tem poglavju bom predstavila, kaj vse je pomembno, ko se podjetje odloči za vpeljavo coachinga kot strategije za razvoj svojih zaposlenih ter doseganje večjih uspehov.

3.1 Odločitev za coaching

Ko se podjetja odločajo za coaching, si želijo povišati produktivnost, razviti svoje potenciale ali potenciale svojih sodelavcev, v katerih vidijo priložnost za njihov razvoj ali pa za lažje uvajanje, sprejemanje sprememb, ki so povezane z zunanjim okoljem (Ready in drugi, 2010).

Rock in Donde (2008a) sta v svoji raziskavi identificirala področja, ki se jih mora pred samim začetkom uvajanja procesa vsebinsko opredeliti:

- vizija coachinga,
- plan uvajanja coachinga,
- izbira modela coachinga,
- ustrezna predstavitev procesa vsem deležnikom,
- ustrezen izbor osebe, ki bo za uvajanje procesa skrbela,
- ustrezen izbor visoko usposobljenih coachev,
- ustrezen izbor strank,
- partnerska povezava z zunanjo organizacijo, ki je na tem področju specializirana,
- definiranje coaching kompetenc,
- ključni dejavniki merjenja uspešnosti.

Potrebno je doreči vizijo, ki jo želi podjetje s coachingom doseči. Predlaga se tri do petletni plan uvajanja coachinga v podjetje, saj se le na daljše časovno obdobje lahko razvije kultura coachinga (Rock & Donde, 2008b).

Pri odločitvi za model se je potrebno zavedati omejitev, ki jih dotičen model prinaša. Zelo pomembno je, da je skladen z vizijo in vrednotami podjetja in da temelji na preverjenih teorijah, dokazih ter je merljiv (Rock & Donde, 2008b).

Zelo pomembno je tudi, da se coaching pravilno predstavi višjemu managementu in prav tako vsem ostalim deležnikom, ki bodo vanj vključeni. Predstavitve naj bodo podkrepljene z dokazi, primeri dobre prakse, z iskrenimi informacijami, kaj je s coachingom možno doseči in česa ne ter katere so njegove prednosti, kako se ljudje odzivajo na coaching in kaj za njih pomeni biti del procesa (Rock & Donde, 2008b).

Dobro je, da se podjetje v procesu uvajanja coachinga poveže s poslovnim partnerjem, ki je specializiran za to področje in akreditiran pri kredibilnih organizacijah, da zagotovi kakovostne standarde coachinga v podjetju, kjer se bo proces uvajal (Rock & Donde, 2008b).

Prav tako je pomemben izbor usposobljenih coachev, ki bodo odgovorni za uvajanje procesa v podjetje in na voljo ostalim coachem za kakovostne zunanje informacije, vire, podporo v razvoju veščin ter bodo merili uspešnost coachinga. Potrebno je definirati coaching kompetence, kar podjetju omogoča, da coache oceni, ali so za njihovo podjetje primerni (Rock & Donde, 2008b).

Ni dobro zanemariti niti določitve ključev, po katerih se bo merila uspešnost coachinga, ki naj bodo določeni čim natančneje, saj pomagajo ugotoviti specifične spremembe v vedenju kot tudi učinek na poslovanje. Vse naštetu pa je najboljše strniti v raziskave, ki predstavijo

uspešno zgodbo in rezultate ter tako ohranjajo dobro mnenje o samem procesu (Rock & Donde, 2008b).

3.2 Organizacijska struktura in coaching

Kołodziejczak (2015) je izvedel raziskavo, v kateri ga je zanimalo, kako coaching poteka v različnih organizacijskih strukturah. Njegova teza je bila, da coaching vsekakor ne more biti enako učinkovit v vseh organizacijskih strukturah. V nadaljevanju so predstavljeni njegovi rezultati.

Pri hierarhičnem modelu zaposleni niso vključeni niti v kreiranje misije, niti ne zasledujejo osnovnega cilja podjetja, saj se od zaposlenih pričakuje, da vestno izpolnjujejo naloge, ki jih zapove nadrejeni, na načine, ki jih poda podjetje. Zaposleni na ta način zadovoljujejo zahteve podjetja in so glede na sledenje navodilom tudi ustrezno nagrajeni oziroma kaznovani (Sikorski, 2009 v Kołodziejczak, 2015). Poleg tega je veliko birokracije, z visoko stopnjo centralizacije in formalizacije, ki vodi do ohlapnih vezi med sodelavci; zaposleni se osredinjajo le na svoje naloge in spremembe niso zaželeni. Coach se lahko v takšni organizacijski kulturi sreča s precej izzivi, saj je najet za uvajanje sprememb, te pa v takšnem okolju niso zaželeni in lahko pride do precejšnjega odpora. Uvajanje sprememb se dogaja zelo počasi, ključno pa je, da coaching priznava in podpira vodstvo podjetja, saj le tako obstaja možnost, da je coaching pozitivno sprejet in da se začnejo spremembe vpeljevati v vsakdan (Kołodziejczak, 2015).

Pri avtorskem modelu so zaposleni enakovredni partnerji in lahko svobodno prispevajo k ciljem in misiji podjetja. Taka podjetja zaposlujejo pretežno visoko izobražene in usposobljene osebe, ki prevzemajo odgovornost, imajo avtonomijo in si vsi prizadevajo za doseg skupnih ciljev. Spodbuja se učenje in izobraževanje, zaposleni imajo odprto komunikacijo. Podjetje je fleksibilno in se hitro prilagaja spremembam. Vodja zaposlene motivira in jim je navdih. Takšna organizacijska struktura in kultura je zelo dober pogoj za coaching, saj obstaja prostor za eksperimentiranje, nove ideje in učenje na napakah (Kołodziejczak, 2015).

Pri tržnem modelu vodstvo določi cilje, ki naj bi jih zaposleni kar se hitro in najučinkoviteje dosegali. Zaposleni imajo pooblastila za sprejemanje odločitev, vendar v zelo omejenem obsegu. Managerji nadzorujejo delo svojih zaposlenih in jih nagradujejo z motivacijskimi sistemi. V takšnih podjetjih je pomembno izobraževanje in so usmerjeni k timske delu. Spremembe v podjetju nastanejo, ko se kazalniki uspešnosti zmanjšujejo. Coaching v takšnih podjetjih je zaželen, ko obstaja potreba po spremembah, neugodno za coaching pa je, da managerji velikokrat pričakujejo takojšnje rezultate, na katere pa je pri coachingu potrebno počakati daljše obdobje (Kołodziejczak, 2015).

Klanska struktura omogoča, da je vsak od zaposlenih (visoko izobraženi in izkušeni ter imajo podobne vrednote) vključen v sprejemanje določitev, vloga managerja pa je, da je mentor, svetovalec in skrbi za razvoj svojih zaposlenih ter skrbi za moralno in predanost podjetju. Zaposleni so pripravljeni na stalne spremembe, saj imajo ob sebi voditelja, na katerega se lahko zanesejo in mu želijo slediti. Imajo odprto komunikacijo, nove ideje so zaželeno, zaposleni se visoko spoštujejo in sprejemajo, z veseljem sodelujejo pri reševanju skupnih izzivov, glavno besedo pa ima na koncu vodja. Struktura je lahko dober pogoj za coaching, vendar se lahko pojavi izziv mentorstva, ki deluje po principu, da ima vodja vedno prav, to pa ni enako s konceptom coachinga (Kołodziejczak, 2015).

3.3 Ključni dejavniki uspešnega coachinga

Kilburg (1997) pravi, da so za uspešen proces coachinga potrebni predvidljivost in zanesljivost, potrebno se je držati dogovorov o času, prostoru, zaupnosti, plačilu in morebitnih preklicih termina ter tudi nalog, ki jih coach dodeli stranki. Coach mora stranki izkazovati spoštovanje, uvidevnost ter razumevanje kompleksnosti strankine izkušnje, pomembna je tudi empatija ter njegov pristen in avtentičen pristop do stranke.

Ko se podjetje odloča za vpeljavo coachinga, naj bo pazljivo na kar nekaj ključnih dejavnikov, da bo implementacija hitrejša in čim uspešnejša. Prvi predpogoj je, ali je kultura podjetja zrela za coaching. Kadroviki, ki skrbijo za razvoj zaposlenih, lahko izvedejo analizo stanja in okolja, kot se to počne za vse nove projekte v podjetju. Ko je analiza stanja ugotovljena in je podjetje zrelo za coaching, je potrebno paziti, da se managerjem – coachem zagotovi ustrezna usposabljanja in razvoj veščin ter pridobivanje novih znanj in čas za njegovo izvajanje (Ellinger in drugi, 2014).

Potrebno se je zavedati, da pri coachingu lahko pride tudi do negativnih posledic, ki jih je dobro predvideti in se nanje pripraviti. V kolikor se upošteva vse te ključne dejavnike, je veliko verjetnosti za pozitivne učinke coachinga na podjetje in njegove zaposlene. To se bo kazalo v večjem zadovoljstvu na delovnem mestu in povečani predanosti podjetju, v izboljšani komunikaciji, boljšem timskem delu in v zmanjšanju stresa (Ellinger in drugi, 2014).

Kontinuiteta poslovnega coachinga je odvisna od analize kritičnih dejavnikov njegove uspešnosti, ki temeljijo na dobrem odnosu med coachem in stranko in na zavzetosti za coaching. Ti dejavniki so jasnost (jasna postavitev okvira, kaj so strankine izražene potrebe, in fokus na razvoju veščin, izboljšanju učinkovitosti ali specifičnih izzivih); pogoji, ki dopolnjujejo prvotni okvir ciljev in fokusa, saj predstavljajo dani položaj in vire, ki so na voljo za določene spremembe (pridobivanje podatkov, povratne informacije), da se zapolni prostor med pričakovanji ter realnostjo (vključuje ovire in podporo); zavezanost, ki je določena tudi s pogodbo o coachingu in vključuje vse deležnike vključene v coaching, cilje, vloge posameznikov, želene rezultate in z njimi povezane indikatorje napredovanja

skozi ocenjevanja in povratne informacije; in nenehno nadgrajevanje, ki vključuje akcijske plane z namero doseganja želenih rezultatov (proslavljanje uspehov, potrebne spremembe ali prilagoditve doseganja želenih ciljev) (Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014).

3.3.1 Strateški pristop

Ko se podjetje za vpeljavo procesa odloča, naj zasleduje sistematičen pristop, katerega poudarek je na kreiranju kulture coachinga. Ta pristop prisega na strateško integracijo, ki vključuje razvoj višjega vodstva, iskanje talentov, višanje učinkovitosti in razvoj pomembnih veščin, usposabljanje notranjih coachev, managerjev z veščinami coachinga, ki so pomembnejše kot znanje. Če je le mogoče, je dobro, da se coaching začne od zgoraj navzdol (Rock & Donde, 2008b). Ellinger in drugi (2014) se s tem strinjajo in poleg ustreznega izobraževanja, kolegialnega coachinga, supervizije in merjenja vidijo prednost sistematičnega pristopa pri oceni denarnih zahtev projekta.

3.3.2 Karakteristike dobrih coachev

Wasylyshyn (2003) pravi, da so osebnostne lastnosti uspešnega coacha sposobnost močne povezanosti s stranko, profesionalnost in uporaba razumljivih tehnik ter čistih vprašanj. Jones in Spooner (2006) ravno tako poudarjata sposobnost razvoja zaupanja in sposobnost motiviranja, da stranka stopi iz svoje cone udobja ter se konstruktivno odzove na izzive in spremembe v okolju. Ely in drugi (2010) se strinjajo s sposobnostjo motiviranja in dodajajo, da ima dober coach visoko razvite komunikacijske veščine, zna podati oceno in povratno informacijo, ima organizacijske sposobnosti in motivira ter spodbuja k spremembam.

Glavne karakteristike in veščine dobrih coachev se lahko razdelijo v naslednje sklope: integriteta, podpora stranki, komunikacijske veščine (Rekalde, Landeta & Albizu, 2015), vedenje ter kredibilnost coacha (Blackman, Moscardo & Gray, 2016).

Mednarodno coaching združenje (International Coaching Federation, 2018) opredeljuje 11 ključnih kompetenc coachev, ki so združene v štiri sklope:

- postavljanje temeljev:
 - upoštevanje etičnih in profesionalnih standardov,
 - vzpostavitev dogovora o coachingu,
- soustvarjanje coaching odnosa:
 - vzpostavitev zaupanja in povezanosti s stranko,
 - čuječnost,
- učinkovita komunikacija:
 - aktivno poslušanje,

- postavljanje dobrih vprašanj,
- neposredna komunikacija,
- prizadevanje za učenje in rezultate:
 - ustvarjanje zavedanja,
 - kreiranje načrtov,
 - načrtovanje in oblikovanje ciljev,
 - spremljanje napredka ter odgovornosti stranke.

Goleman (1995) pravi, da mora imeti coach razvito čustveno inteligenco, kar zajema prisotnost v trenutku skozi zavedanje lastnega razmišljanja in učinkovito obvladovanje čustev – svojih in strankinih, z namenom doseganja strankine zavezanosti in zavzetosti. Ta se opaža skozi odprtost, fleksibilnost in produktivnost; tj. samozavedanje in dobro upravljanje s seboj.

V svoji raziskavi leta 2006 dodaja pomembnost socialne kompetence, kjer je zajeta gradnja odnosa za vzpostavitev povezanosti s stranko in zagotavlja varno ter spodbudno okolje, ki temelji na zaupanju, obojestranskem spoštovanju in zagovarja odprto komunikacijo; tj. spodbujanje zavezanosti in ustvarjanje zaupanja (Goleman, 2006).

Bentley (2000) zagovarja poslušanje kot najpomembnejšo kompetenco. Osredinjanje na to, kar stranka govori in česa ne pove, z vključenim spremljanjem vedenja, ki omogoča dobro razumevanja konteksta strankinih želenih ciljev, je ključnega pomena za dober coaching.

Za Marsicka in Dechanta (2000) je ključna zavezanost strukturi, podpora, ukrepanje za uresničitev ciljev in okvirjanje/preokvirjanje, kar je pomoč stranki, da razširi svoj pogled na svet skozi preučevanje podobnih položajev in projekcije na trenutni izziv.

Bluckert (2005) zagovarja, da je dober poslovni coach nekdo, ki je resnično prisoten s stranko in verjame vanjo in uresničitev njenih ciljev, ki pri njej še dolgo po procesu pusti globok vtis in posebno pozitivno izkušnjo. Vodje, ki uspejo v coachingu, verjamejo v svoje lastne sposobnosti in izkušnje, ki jih potrebujejo za coaching svojih zaposlenih. Verjamejo, da so učinkoviti, in da imajo prave sposobnosti, da z zaposlenimi vzpostavijo zaupanje in dobre odnose ter jim je resnično mar za svoje zaposlene. Spodbujajo učenje kot ključni element coachinga, integrirano v delo. Coachi – managerji pa jim dajejo povratne informacije in jih spodbujajo k samostojnemu učenju (Cox in drugi, 2014).

Glavne osebnostne lastnosti coacha, ki prispevajo k učinkovitem procesu, so (Zeus & Skiffington, 2001):

- samozavedanje;
- fleksibilnost;
- komunikativnost;

- disciplina;
- fokusiranje na prihodnost;
- sposobnost navdušiti;
- sposobnost vzpostavitve odnosov;
- sposobnost prepoznavanja in upoštevanja poklicnih omejitev;
- sposobnost prepoznavanja pravega izziva ter usmerjanje v rešitve;
- čut za posel.

Coach mora za dober uspeh stranke dosegati osem nalog, ki vključujejo (Tschannen – Moran, 2014):

- prepoznavanje potrebe po učenju z bistveno vrednostjo,
- poslušanje za razumevanje in podporo,
- odkrivanje virov,
- opazovanje dosežkov,
- kreiranje vizije,
- iskanje novih strategij za doseganje ciljev in
- praznovanje napredka.

Zanemariti pa ne gre niti usposabljanja coachev ter njihovega certificiranja. Oseba lahko postane dober coach le z vajo in ustreznim izobraževanjem (primerjava z učenjem inštrumenta). Danes je na voljo veliko različnih izobraževanj za coaching, od magisterija, mednarodnih akreditacij ter tudi krajših, na veččine fokusiranih seminarjev (Ellinger in drugi, 2014).

Stalno strokovno izobraževanje daje coachu dodatno kredibilnost. Mednje sodi tudi supervizija, ki jo zagovarjajo vsa velika coaching združenja. Supervizija je proces učenja, usmerjen v reševanje izzivov na coachevi poklicni poti in ga vodi izkušeni in za to funkcijo usposobljeni supervizor – coach. Stranki, coachu, je podpora pri srečevanju z izzivi kompleksnejših položajev ter pomaga pri izboljšanju komunikacije (Pak & Boštjančič, 2007).

3.3.3 Primerne stranke za coaching

Največkrat so stranke coachinga zaposleni oziroma managerji, v katerih vodstvo vidi vodstveni potencial (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014). Potrebno se je zavedati, da so si zaposleni glede pripravljenosti na coaching, pričakovanj in sposobnosti med seboj različni (Ratiu & Baban, 2015).

Za izbiro posameznikov, ki so primerni za sodelovanje v procesu, je pomembna zavezanost coachingu, osebne vrednote, slog učenja in osebnost posameznika (Beattie in drugi, 2013).

Primerni kandidati morajo imeti željo in biti pripravljeni na učenje, prejemanje pomembnih informacij in razumeti, zakaj se morajo učiti. Zelo je pomembno tudi, da ima stranka zaupanje vase, da lahko spreminja svoje življenje (Cox in drugi, 2014).

Če se med procesom coachinga vzpostavi prostor za napake, lahko stranka gradi zaupanje vase, saj je varna, da se lahko uči tudi na svojih napakah, in da so napake kot priložnost za učenje in rast (Wilson, 2010 v Kołodziejczak, 2015).

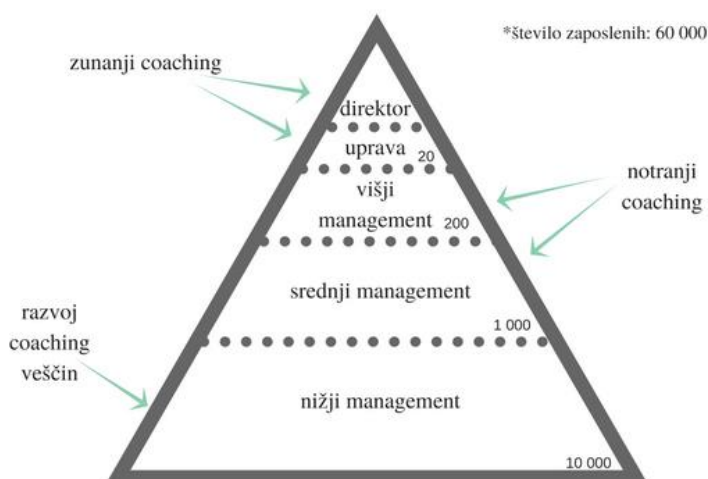
Individualna obravnava pomeni, da se manager zaveda, da ima vsak zaposleni drugačne potrebe, sposobnosti in težnje, in to od managerja zahteva posluš, razumevanje in empatijo za vsakega zaposlenega, posebej za potrebe razvoja njegovih talentov in kompetenc (Sosik & Jung, 2010).

Kampa in White (2002) sta v svoji raziskavi ugotovila, da so vodje, ki so deležni coachinga, na splošno bolj ciljno orientirani, odnosi na delovnem mestu so jim zelo pomembni in se radi učijo ter razvijajo svojo samopodobo in delajo na osebni rasti, kot tisti vodje, ki coachinga niso deležni.

3.3.4 Model učinkovitosti poslovnega coachinga

Rock in Donde (2008a) sta skozi svoje raziskave postavila teoretični model, kako naj bi se coaching v velikem podjetju izvajal. Pravita, da naj bi bil zunanji coaching namenjen le direktorjem in upravi, medtem ko naj bi bil za višji in srednji management dovolj notranji coaching. Za nižji management predlagata izvedo delavnic na temo izboljšanja veščin coaching. Slika 1 prikazuje teoretični model poslovnega coachinga, ki sta ga ustvarila avtorja.

Slika 1: Ideal poslovnega coachinga



Vir: Rock & Donde (2008b).

Ratiu & Baban (2015) sta na podlagi raziskave v romunskem gospodarstvu ugotovila, da je v velikih mednarodnih podjetjih poslovni coaching najuspešnejši pri srednjem in vrhnjem managementu. Učinkovitost coachinga je odvisna od najrazličnejših dejavnikov, uporaba modela učinkovitosti coachinga pa podjetjem pomaga pri vpeljevanju procesa v njihovo podjetje, saj je tako proces bolj sistematičen in so posledično lažje merljivi tudi njegovi rezultati (Bozer in drugi, 2014).

Coaching je panoga, ki narašča zelo hitro in ker temelji na znanjih veliko različnih že poznanih akademskih področij, je privlačna za ljudi iz različnih akademskih sfer ter različnih izobraževalnih in delovnih področij. Takšna raznovrstnost profilov coachev pa poleg inovacij na tržišče prinaša tudi veliko zmede (Maltbia in drugi, 2014).

Coachi in zaposleni v podjetju, ki najemajo ali nadzirajo coache v organizaciji, naj se zavedajo, da bodo opazili koristi coachinga, če bodo jasno definirali coaching, opredelili potrebo po procesu in kaj lahko od procesa deležniki pričakujejo, ter izbirali kadre – coache, ki imajo kompetence, potrebne za to vlogo in jih podpirajo različna poklicna združenja (Bozer in drugi, 2014; Maltbia in drugi, 2014).

Učenje ciljne orientiranosti je kritičnega pomena za učinkovitost procesa. Motivacija za coaching prinaša izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu, večjo dovezetnost stranke za povratno informacijo s strani neposrednega supervizorja in izboljšanje strankine učinkovitosti na delovnem mestu po mnenju stranke. Glede na ta spoznanja lahko podjetje izbira kandidate za coaching na osnovi osebnostnih lastnosti, stranke pa naj izbirajo coacha po njegovi izobrazbi in kredibilnosti. Ugotovljeno je bilo tudi, da je ujemanje med coachem in stranko boljše, če sta enakega spola in imata podobne osebnostne lastnosti (Bozer in drugi, 2014).

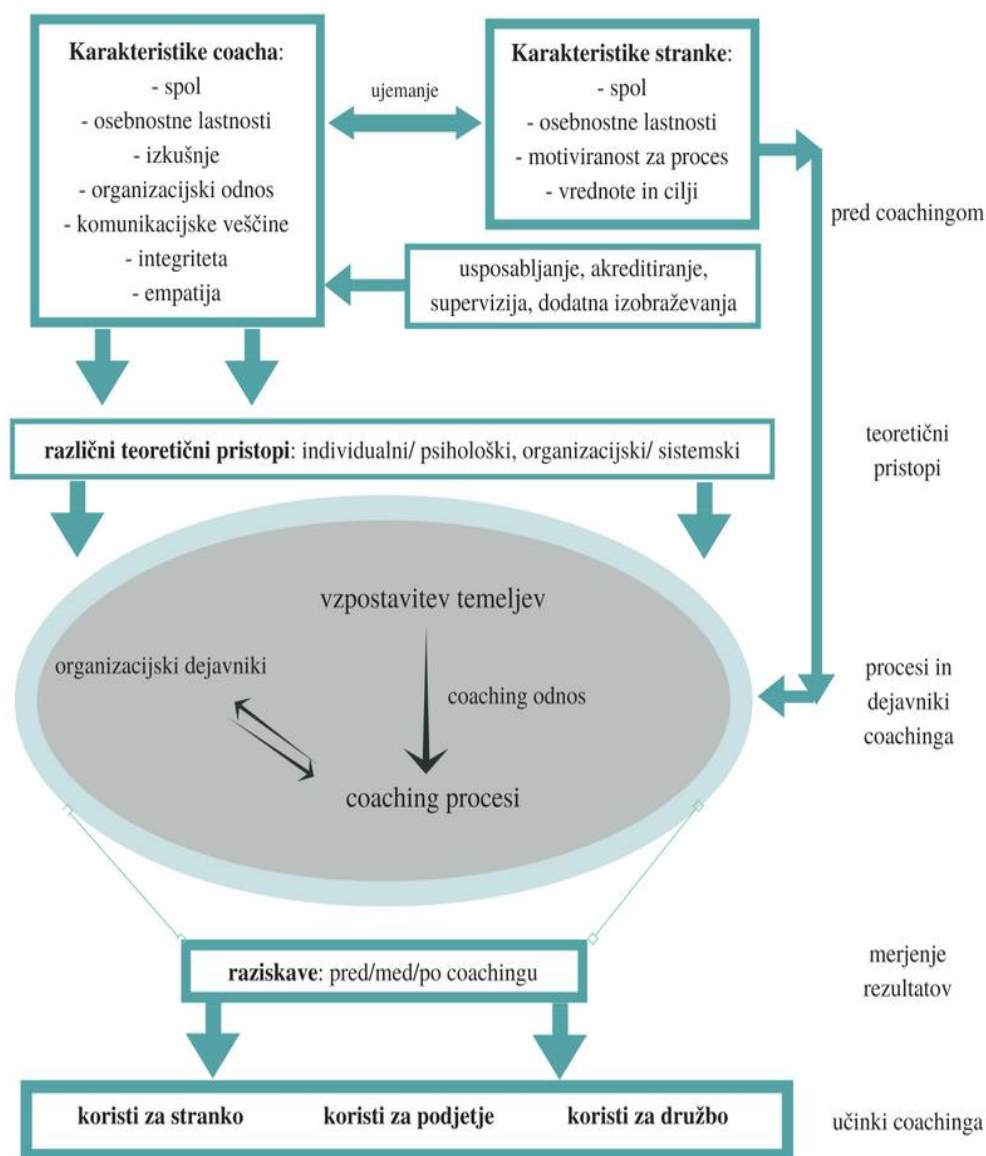
Pred odločitvijo za coaching usposabljanje si je dobro zastaviti nalsednja vprašanja: katera organizacija akreditira certifikate, kateri dokazi podpirajo kvalifikacije coachev in ali je zagotovljeno nepristransko ocenjevanje kandidatov za certifikat. Oblikovalci standardov v različnih coaching združenjih lahko profesionalnemu coachingu pomagajo tako, da dobro opravljajo svoje delo, ki temelji na visoki etičnosti in kompetencah ter določijo izobraževalne ustanove, ki jih podpirajo (Maltbia in drugi, 2014).

Pomembno je, da se podjetje vpeljave coachinga loti sistematično in podpira ter ustvarja okolje, ki je coachingu naklonjeno. Pomembno je tudi merjenje rezultatov, ki pokaže, če je proces učinkovit oziroma kje se pojavljajo dodatni izzivi (Bozer in drugi, 2014; Ratiu & Baban, 2015).

V raziskavi učinkovitosti modela poslovnega coachinga so bili ugotovljeni pozitivni učinki coachinga, predvsem v zadovoljstvu s kariero stranke. Ugotovljena je bila tudi pozitivna povezanost med akademsko podlago coacha v psihologiji ter uspešnostjo coachinga na

področju samozavedanja in delovanja stranke na delovnem mestu. Pri stranki se je povečala ciljna orientiranost in motivacija za napredek ter spremembe in večja učinkovitost na splošno. Če stranka ni imela potrebnih predpriprav na proces, je to negativno vplivalo na učinkovitost samega coachinga (Bozer in drugi, 2014). Na sliki 2 je prikazan model učinkovitosti poslovnega coachinga.

Slika 2: Model učinkovitosti poslovnega coachinga



Vir: Prirejeno po Blackman in drugi. (2016); Bozer in drugi (2014); Olivero, Bane, & Kopelman (1997); Sonesh in drugi (2015); Wales (2003).

3.4 Proces coachinga

Značilnosti procesa coachinga so, da se že na začetku procesa specificira, kakšni rezultati se na koncu pričakujejo (Bond & Seneque, 2013), da je osredinjen na jasne cilje in rezultate (Gray, Ekinci & Goregaokar, 2011; Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine,

2003), da je komunikacija med stranko in coachem redna (Jowett, Kanakoglou & Passmore, 2012), ter da se sproti spremlja napredek stranke in temu primerno prilagaja njene cilje, strategije in tempo načrta (Olivero, Bane & Kopelman, 1997).

Kako coach in manager sodelujeta, je odvisno od ključnih faktorjev. Prvi pomemben faktor je, kako zaposleni gleda na položaj, tj. ali je osredinjen na problem, izziv ali na priložnost in kako sta vlogi coach – stranka razdeljeni in kako se stranka odziva na zahteve v managerskem strateškem kontekstu, kot na primer začetek nečesa novega, spremembe, prerazporeditev, vzdrževanje uspeha ali zaključek nečesa (Maltbia in drugi, 2014).

Proces coachinga se začne tako, da coach in stranka ocenita trenutni strankin položaj ter si skozi strankine želje prizadevata za osvetlitev primarnega cilja, ki ga bosta skozi proces coachinga zasledovala (Maltbia in drugi, 2014). Glede na določitev osnovnega cilja v procesu pa se lahko približno določi fokus coachinga in okvirno trajanje sodelovanja za doseg želenega cilja (Witherspoon, 2000).

Če je glavni cilj coachinga izboljšanje znanja in veščin, stranka v procesu coachinga najprej oceni svoj nivo znanja/veščin, specifikira želje in pričakovanja, postavi na prvo mesto projekte in naloge, ki so ključni in izdelava načrt za doseg cilja, ki temelji na akciji. Cilji, ki temeljijo na razvoju znanja in veščin, potrebujejo sorazmerno kratek čas coachinga, tj. eno ali več srečanj skozi nekaj tednov, do nekaj mesecev (Maltbia in drugi, 2014).

Če je glavni cilj sodelovanja povišanje učinkovitosti, ki zadeva popravilo, ohranjanje ali izboljšanje rezultatov, stranka s coachem najprej oceni trenutne kompetence in z njimi povezane rezultate na trenutnem delovnem mestu. Nato je potrebno določiti ključne dejavnike in mere za učinkovitost ter nato slediti načrtovanemu napredku skozi akcijske načrte in stremeti k realizaciji dokazljivega napredka učinkovitosti stranke. Za povečanje učinkovitosti proces coachinga traja nekaj tednov, mesecev ali četrletij (Maltbia in drugi, 2014).

V primeru, da je strankin glavni cilj razvoj za napredovanje, stranka skupaj s coachem najprej oceni kompetence v primerljivosti z modelom kompetenc, ki so potrebne za delovno mesto, za katerega se stranka uči. Nato se določi pričakovanja, ki so zahtevana za omenjeno delovno mesto in se določi poseben načrt napredka. Stranka je vključena v različne projekte in v rotacijo delovnih mest ter v izobraževanja, treninge in ocenjevanja sposobnosti, namenjene profesionalnemu napredku. Takšni cilji zahtevajo proces coachinga, ki je nekoliko daljši od že opisanih in zajema nekaj četrletij (Maltbia in drugi, 2014).

V primeru, da je strankin glavni cilj povezan z izvršilnimi izzivi, s katerimi se vrhnji management srečuje, tj. strateške in/ali sistematične, funkcionalne in/ali organizacijske prioritete, kot na primer spremembe pobud, odpuščanja, prestrukturiranje, uvajanje

novosti, preureditve in ohranjanje uspešnosti, se najprej določijo prioriteta področja (situacijske analize, pričakovanja, slog vodenja, dani viri, profesionalni razvoj ipd.), nato je stranki dodeljena podpora pri usmerjanju energije, ki zadeva učenje in v določenih primerih obrambo, če je to potrebno. Sledi razširitev idej in pregled opcij, analiziranje strategij za vsako opcijo ter spodbujanje učenja in grajenje zmogljivosti znotraj celotnega podjetja. Časovnega okvira za doseg takšnih ciljev se ne more določiti pavšalno, saj je izboljšanje odvisno od konteksta in specifičnosti položaja (Maltbia in drugi, 2014).

3.5 Kultura coachinga

Učinek coachinga se kaže v povečanju osredinjenosti in učinkovitosti. Coaching je primerna strategija, ko podjetje želi, da se njegovi zaposleni naučijo več, dokazano tudi do šestkrat več, v primerjavi s tradicionalnimi oblikami učenja, in ko se v podjetju srečujejo s spremembami, saj se te s coachem pospeši (Rock & Donde, 2008a).

Proces uvajanja sprememb poteka gladkeje, saj v primeru odpora do sprememb, coaching zmanjša stres in identificira težave, ki izvirajo iz strahu ter s tem sam proces naredi manj boleč za zaposlene. Tranzicija v podjetju zahteva od zaposlenih tudi čustvene spremembe, ki vključujejo učenje skozi vpogled in izkušnje. Coaching lahko precej olajša proces spremembe na ravni osebne in poslovne uspešnosti stranke. Olajšanje se pozna v boljši komunikaciji, dvigu učinkovitosti in izboljšanju sodelovanja. Vse to vodi do sprememb v kulturi podjetja (Rock & Donde, 2008a).

Meggison in Clutterbuck (2006) pravita, da gre pri kreiranju kulture coachinga v podjetju za dolgotrajen in postopen proces. Z merskimi instrumenti se lahko skozi čas opazijo spremembe, ki so posledica omenjene kulture. Avtorici sta oblikovali razvoje faze kulture coachinga, ki so predstavljene vna sliki 3 in opisane v nadaljevanju.

Slika 3: Razvojne faze kulture coachinga v podjetju



Vir: Meggison & Clutterbuck (2006).

V začetni fazi podjetje pokaže zelo malo ali nič zanimanja za kreiranje kulture coachinga. Lahko se izvaja coaching, vendar ne konsistentno. Vrhnji management ne predstavlja vzora svojim zaposlenim v veščinah coachinga, vedenje coachinga pa je uporabljeno, ko je res nujno in je položaj zelo kritičen, saj se coaching vsakodnevno smatra za nepomembno

orodje, ki od managerja zahteva samo čas. Vsak coaching za vrhnji management je v tej fazi rezultat več nastalih problemov, ki zadevajo posameznike ali za krepitev samozavesti managerjev, ki si sami ne znajo ali ne želijo pomagati pri razvoju. V coachingu se zaradi sramote, strahu ali občutka nepomembnosti stranke izogibajo razpravam glede vedenja ali etike (Megginson & Clutterbuck, 2006).

V taktični fazi podjetje prepozna koristi, ki jih prinaša vpeljevanje kulture coachinga v podjetje, vendar ne ve točno, kako se tega lotiti in kaj vse vključuje ter kdo vse je vključen. Vrhni management meni, da to zadeva službo za ravnanje s človeškimi viri. Obstajajo sistemi za usposabljanje trenerjev in/ali mentorjev in tudi sistemi načrtovanja nasledstva ali ocenjevanja zaposlenih, pa vendar so povezave med njimi šibke in coaching tu nima velike vloge. Obstaja razumevanje potencialnih koristi coachinga s strani posameznih zaposlenih, vendar je zavezanost coachingu nizka. Zaposleni prepoznajo potrebo po naslovitvi težjih vprašanj, ki zadevajo vedenja ali etike, vendar samo v okolju, kjer se počutijo varne (Megginson & Clutterbuck, 2006).

V strateški fazi podjetje daje veliko poudarka izobraževanju managerjev in ostalih zaposlenih na področju coachinga in izobraževanju za razvoj kompetenc, ki so potrebne za coaching v različnih položajih. Odgovornost za vpeljavo coachinga je na managerjih, ki so zadolženi za ocenjevanje drugih zaposlenih in podajanje poročil o vpeljavi svojim nadrejenim. Vrhni management se zaveda, da mora bit vzor ostalim v demonstraciji coachinga in veščin coachinga ter so promotorji coachinga v podjetju. Čeprav coaching v podjetju poteka, ker je merjen, pa še vedno pride do preprek med teoretičnim znanjem in prakso. Kadrovska služba si prizadeva za vpeljavo coachinga širše v podjetje (Megginson & Clutterbuck, 2006).

V fazi vpeljanosti so vsi zaposleni v podjetju vključeni v coaching, tako formalno kot tudi neformalno s sodelavci, tako s tistimi, ki imajo enake položaje kot tudi z nadrejenimi in podrejenimi. Nekateri vodje so mentorirani s strani mlajših sodelavcev, v podjetju se uporablja tudi tristo šestdeset stopinjsko ocenjevanje zaposlenih na vseh nivojih in na vseh področjih, kjer lahko coaching prispeva k izboljšanju položaja. Večina coachinga in mentoriranja poteka neformalno, zaposleni se zavedajo pasti neformalnih načinov, ki se jim spretno izogibajo. Zaposleni med seboj dobro komunicirajo in lahko naslavljajo tudi teme, ki so bolj kontroverzne, vedoč, da bodo mnenja spoštovana in povezana z namenom izboljšanja tako osebno kot v sklopu podjetja (Megginson & Clutterbuck, 2006).

3.6 Merjenje coachinga

Poslovni coaching se zadnje desetletje zelo hitro razvija, kar naj ne bi bilo problematično, a največja ovira pri poslovnem coachingu je pomanjkanje empiričnih dokazov, ki jih ima coaching na posameznike, podjetje in učinkovitost dela (Hagen, 2012). Pomanjkanje

kakovostnih raziskav je podjetjem, managerjem in zaposlenim omogočilo idealizirane pojme o coachingu sodelavcev (Ellinger in drugi, 2014).

Blackman in drugi (2016) pravijo, da se raziskovalci in podjetja poslužujejo veliko različnih lestvic merjenja, vendar pa so skoraj vse usmerjene v subjektivno samoevalvacijo uspešnosti tako coachev kot strank. Theeboom, Beersma in van Vianen (2014) v raziskavi rezultatov več meta analiz ugotavljajo enako. Menijo, da so taki dokazi o pozitivnih učinkih coachinga zelo omejeni, predvsem zaradi zanašanja na samooceno strank o rezultatih in učinkih coachinga ter pomanjkanja kontrolnih skupin. Brez teh naj ne bi bilo možno delati povezave med coachingom in razpleti oziroma učinki.

Velikokrat se omenja, da se podjetja za merjenje uspešnosti poslužujejo formule za donosnost naložb (ROI). Ker učinkovitost coachinga ni vezana samo na poslovno okolje, je lahko merjenje ROI in merjenje produktivnosti zavajajoče in ne zajema vseh področij, na katere vpliva coaching (Blackman in drugi, 2016).

V zadnjih letih so se raziskovalci začeli zavedati, da znanost o coachingu potrebuje tudi kritični pregled na merjenje uspešnosti coachinga. V svojih raziskavah so ugotovili kar nekaj pasti, v katere lahko podjetja zapadejo, če o merjenju coachinga nimajo velike slike. Blackman in drugi (2016) izpostavljajo, da v primerih, ko podjetje poda vprašalnik stranki coachinga z namero ocenitve procesa coachinga, lahko pride do zmede, da stranka namesto procesa coachinga ocenjuje coacha kot osebo.

V raziskavah so bili zaznani tudi mnogo večji učinki strankine percepcije na kakovost odnosa s coachem, kot na ostale cilje in rezultate in tudi mnogo večji učinki coachinga pri meritvah na študentih kot pri vrhnjem managementu in drugih neakademiških vzorcih (Sonesh in drugi, 2015).

Pri večdimenzionalnih merjenjih se zaznavajo nižji učinki coachinga (Jones, Woods & Guillaume, 2016). V primeru, da stranke ocenjujejo proces coachinga, ko je ta še v trajanju, so rezultati drugačni, kot če proces ocenjujejo za nazaj. Pojavlja se tudi vprašanje, ali so spremembe na stranki le posledica coachinga ali tudi drugih učnih procesov. Blackman in drugi (2016) opozarjajo, da je vsaka študija drugačna že po vzorcu in da se coachingi razlikujejo tudi po slogu, programu itn. Pri študijah, ki vključujejo kontrolne skupine, prihaja do halo učinka, kjer se povečana učinkovitost in večji rezultati zgodijo oz. so zabeleženi že samo zato, ker ljudje vedo, da so opazovani.

Blackman in drugi (2016) menijo, da coaching ni učinkovitejši od drugih vrst usposabljanj, tehnik oz. izobraževanj, saj to, da stranka sama oceni tehniko kot uspešno, ni dovolj dobra referenčna ocena. Je pa dokaz, da je stranka skozi coaching v kombinacijami z drugimi bolj tradicionalnimi razvojnimi možnostmi veliko učinkovitejša, kot če bi bila deležna le tradicionalnih razvojnih metod (Olivero in drugi, 1997).

Za nadaljnjo rast področja poslovnega coachinga in dvig standardov kakovosti coachev so potrebne raziskave, ki vključujejo ključne elemente uspešnosti coachinga, coaching kompetence in testiranja učinkovitosti vpeljave coachinga ter coaching rezultatov (Maltbia in drugi, 2014).

3.7 Izzivi coachinga

V preteklosti je bilo narejenih veliko raziskav na temo koristi coachinga, morebitnim izzivom in pastem pa se ni posvečalo pozornosti. Kot že prej omenjeno je zaradi tega v javnosti prišlo do nekakšne idealizirane predstave o coachingu. Zadnja leta so se raziskovalci le začeli posvečati tudi temu, v raziskavah spregledanemu delu, saj so začeli ugotavljati, da je za znanost o coachingu potreben bolj kritičen pogled na coaching z namero razvoja panoge.

Kołodziejczak (2015) je v svoji raziskavi odkril, da je velik izziv coachinga v tem, da zaposleni za neuspešen coaching krivijo panogo kot tako in jo označijo kot nedelujočo strategijo, ki jim je vzela veliko časa in ni dala rezultatov, ali pa vsaj ne tolikšnih, kot so pričakovali, ter pogosto prezrejo, da vzrok za neuspeh coachinga tiči v organizacijski strukturi. Avtor poudarja, da na coachu sloni odgovornost, da proces coachinga prekine, če opazi, da zaradi zaposlenih v podjetju ali organizacijske strukture ni pogojev za doseganje zastavljenih ciljev.

Tri četrtine izzivov, s katerimi se podjetja pri coachingu srečujejo, naj bi izhajalo iz pomanjkanja podpore, slabo razvitih veščin coachinga in pomanjkanja razumevanja za to področje (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014).

Elash (2009) navaja najočitnejše dejavnike, ki coaching delajo neuspešen. Pojavijo se že v začetku in je dobro, da jih podjetje čim prej opazi, reši in se s tem izogne velikim finančnim izdatkom in porabljenemu času za prazen nič. Ti dejavniki so, da coach nima ustreznih veščin, izkušenj in znanja, da bi nudil učinkovito podporo, ki vodi do uspešnih rezultatov, da se stranka upira spremembam in ne želi sodelovati v procesu, ali pa da stranka vedno išče najenostavnejšo rešitev in ji ni mar za razvoj njenih veščin, da podjetje ne omogoča varnega prostora, kjer se lahko stranka v celoti odpre in zaupa, ter nekatere osebnostne značilnosti stranke, kot so tekmovalnost, odkritost, agresiven nastop, ki na začetku lahko delujejo zelo obetavno za doseganje uspehov, vendar pa lahko nakazujejo tudi na narcisoidnost, destruktivnost, dominanco in druge osebnostne motnje, pri katerih coaching ne more pomagati.

Blackman in drugi (2016) pravijo, da so glavni razlogi, ki panogo coachinga ovirajo napredku v znanosti, prav raziskave, ki jih izvajajo usposobljeni coachi, za katere je neetično, da v svojih raziskavah udeležence naključno razporejajo v eksperimentalne in

kontrolne skupine, in pa da so podjetja časovno dolгим merjenjem nenaklonjena, saj so ta zelo draga. Avtorji menijo, da bi coaching moral dobiti trdnejše teoretične modele, ki temeljijo na kakovostnih in kompleksnih raziskavah. Poudarjajo, da se je raziskav potrebno lotiti s kritičnim pristopom.

Idealizirana predstava o coachingu zaradi pomanjkanja raziskav lahko privede do spregledanih izzivov, s katerimi se podjetja srečujejo (Ellinger in drugi, 2014). V nadaljevanju so predstavljeni nekateri, pogosti izzivi.

Novi coachi se pogosto srečujejo s težavo po vzpostavitvi dobrega stika v coaching odnosu, saj z nekaterimi strankami dober stik vzpostavijo nemudoma, z drugimi pa ga ne morejo nikakor. Težava je velikokrat prisotna na začetku, saj stranka mogoče ni pripravljena na srečanje ali pa je imela pomisleke glede srečanja s coachem ali pa coach ni popolnoma prisoten v trenutku. V večini primerov ta začetna težava mine po nekaj srečanjih in se vzpostavi povezava, da stranka začne coachu zaupati, in to je pomembno za dober coaching odnos, ki vodi k pozitivnim spremembam (Kilburg, 1997).

Pri vprašanju zaupanja v coaching odnosu je zelo pomembno, da se coach zavzema nepristranski in neobsojajoč odnos do strankinega položaja oz. strankine osebnosti. Če stranka ne začuti, da je coach na njeni strani ali je obtožujoč do kakšnega položaja, obstaja velika verjetnost, da zaupanje ne bo vzpostavljeno, saj se stranka ne bo povsem odprla in pokazala svoje ranljivosti. Zelo pomembno je tudi, da ima coach dovolj kompetenc za soočanje s položaji, ko je stranka zelo emocionalna, saj pomanjkanje teh kompetenc stranki povzroča stres in rušenje zaupanja v proces (Kilburg, 1997).

Vprašanje zaupanja se izpostavlja tudi pri managerju, ki je coach svojim podrejenim, kajti obstaja velika verjetnost, da bodo podrejeni zelo pazljivi pri izdajanju informacij managerju (Kilburg, 1997). Pri managerjih, ki so tudi coachi, se velikokrat zgodi, da za coaching nimajo dovolj časa ali jim je dodeljeno preveč vlog hkrati, kolikor bi jih lahko uspešno izvajali, zato pride do nepopolne izkušnje coachinga. Premajhna kompetentnost in nizka samozavest o sposobnosti coachinga tudi igrata vlogo pri njegovi uspešnosti. Velik izziv je tudi, če coachi – managerji nimajo primerne vedenja oziroma ne podpirajo učenja in razvoja svojih sodelavcev (Ellinger in drugi, 2014). Berg in Karlsen (2016) dodajata, da managerji lahko nimajo dovolj discipline ali potrpljenja, ki ga za coaching potrebujejo. V izognitev tem položajem veliko podjetij ravno iz teh razlogov raje najame zunanjega coacha, saj veliko strank lažje zaupa nekomu iz nevtralnega okolja (Kilburg, 1997).

Veliko strank top managementa ima izzive z gradnjo odnosov, kar je tudi njihova največja priložnost za rast. Eden od izzivov coacha je, da spoštuje, kar si njihova stranka želi. Nekatere stranke želijo, da coach povratno informacijo pove zelo obzirno in mehko, medtem ko druge stranke želijo neposredne povratne informacije s konkretnimi izzivi, kjer

lahko takoj opazijo spremembe. Naloga coacha je, da se prilagodi strankinemu načinu podajanja informacij in načinu delovanja, kar je ključno za dober coaching odnos, kajti če te prilagoditve ni, se stranka ne bo počutila razumljeno in ne bo čutila podpore v procesu (Kilburg, 1997).

Negativne posledice, ki jih coaching lahko prinese, so na primer notranja tekmovalnost, pomanjkanje zavzetosti, pomanjkanje časa, samo občasno izvajanje coachinga, pomanjkanje podpore za coaching s strani oddelka za razvoj kadrov ali vrhnjega managementa, pomanjkanje treninga za managerje – coache ali pa prisilno sodelovanje v procesu, tako coachev kot strank (Ellinger in drugi, 2014). Potrebno se je zavedati, da spremembe vedenja stranke, ki je vključena v poslovni coaching, in pa njene odločitve lahko tudi niso najboljši možnost rezultat za podjetje (Santos & Stuart, 2003).

3.8 Koristi coachinga

Pristop obilja se prične z določitvijo najboljših izkušenj, to so izkušnje, ko je posameznik ali tim deloval optimalno in se zaveda, zakaj je bilo možno doseči takšne rezultate. Tak pristop spodbuja iskanje načinov, ki omogočajo doseganje podobnih ali še boljših rezultatov v prihodnosti. Pri takšnem načinu je poudarek na pozitivnih čustvih in na razvoju, saj pozitivna čustva spodbujajo inovativnost, dosežke in zadovoljstvo, s tem pa se povečuje tudi boljše obvladovanje položajev, samozavest ter hvaležnost (Linley, Harrington & Garcea, 2010).

Poleg večje samozavesti in pozitivnih čustev sodijo med rezultate coachinga tudi hitrejša doseganja ciljev, več samozavedanja in večja mera zaupanja (Grant, Curtayne & Burton, 2009; Toogood, 2012). Britnor Guest in Willis (2017) pravijo, da je coaching odlična pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti med sodelavci, za uravnotežanje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseg poslovnih ciljev.

Coaching vpliva na povečanje zadovoljstva pri posamezniku na delovnem področju, kot tudi na osebnem nivoju, saj pomaga doseči zastavljene cilje in pri tem povečuje učinkovitost zaposlenega kot tudi organizacije (Kilburg, 2000). Coaching odkriva in maksimira človekov potencial ter zvišuje njegovo uspešnost (Whitmore, 2010).

Raziskava dveh pomembnih organizacij s področja managementa in coachinga je identificirala pet glavnih koristi coachinga. Te so povečana učinkovitost, motivacija, timska povezanost, ohranjanje dobrih praks in zmanjšanje konfliktnih položajev (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014).

Berg in Karlsen (2016) sta ugotovila naslednje koristi poslovnega coachinga. Managerji, ki so sodelovali v coachingu, so izpostavili, da so po njihovem mnenju postali boljši voditelji,

da so povečali sodelovanje zaposlenih, da so boljši v aktivnem poslušanju in uživajo večjo mero zaupanja pri svojih zaposlenih. Avtorja dodajata, da managerji skozi coaching postanejo bolj usposobljeni za svoje naloge in prevzemajo odgovornost za svoja dejanja in vedenje tako na delovnem mestu kot tudi v osebnem življenju. Izboljša se jim samozavedanje in razumevanje samega sebe, kar vpliva na boljše razumevanje skupine, boljše počutje posameznikov znotraj tima, boljše poznavanje razmišljanja in reakcij (Berg & Karlsen, 2016; Grant in drugi, 2009; Newsom & Dent, 2011).

Coaching je poznan kot močno orodje za povečanje zmogljivosti, doseganje ciljev in optimizacijo osebne učinkovitosti in zadovoljstva (Cox in drugi, 2014; Moen & Skaalvik, 2009). Zaposlenim pomaga pri razjasnitvi ciljev, zagotavlja vire, odstranjuje ovire ter izboljša učinkovitost na delovnem mestu (Bond & Seneque, 2013; Ellinger in drugi, 2014; Kim in drugi, 2013).

Koristi coachinga za stranko so izboljšanje ali vzpostavitev ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem (Britnor Guest & Willis, 2017), izboljšanje psiholoških in socialnih kompetenc ter izboljšanje kariernih možnosti ter kariernega razvoja (Wales, 2003), izboljšanje samozavedanja in asertivnosti (Berg & Karlsen, 2016; Wales, 2003), povečanje samozavesti (Finn, Mason & Bradley, 2007; Toogood, 2012; Wales, 2003), razvoj zasebnih in poslovnih partnerstev, boljše mreženje in spretnosti v medsebojnih odnosih (Wales, 2003), boljše in hitrejše prilagajanje spremembam (Smither in drugi, 2003), pomoč pri zastavljanju in doseganju ciljev (Britnor Guest & Willis, 2017; Cox, in drugi, 2014) ter spremembe vedenja (Wasylyshyn, 2003).

Coaching ni koristen le za stranko, ki aktivno sodeluje v procesu, ampak vpliva tudi na podjetje, saj se mu izboljša produktivnost (Olivero in drugi, 1997), komunikacija (Hamlin in drugi, 2006), učinkovitost timov in vpliva na učinkovitost podjetja na sploh (Hagen & Aguilar, 2012; Mulec & Roth, 2005) ter je podporni sistem v sklopu drugih usposabljanj (Wales, 2003).

Poleg že opisanih koristi so nekatere skupne tako za stranko kot tudi za podjetje. Te se opazajo v izboljšanem medsebojnem delovanju in boljši timski dinamiki (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014; Grant in drugi, 2009; Hagen & Aguilar, 2012; Newsom & Dent, 2011), v večji motivaciji (Sonesh in drugi, 2015), opaža se večje poslovno zadovoljstvo, manjša fluktuacija in povečana lojalnost podjetju (Olivero in drugi, 1997), izboljšajo se različne veščine (Berg & Karlsen, 2016; Wales, 2003), stresni položaji se lažje prenašajo (Blackman in drugi, 2016), managerjem se izboljšajo veščine vodenja ter upravljanja (Berg & Karlsen, 2016; Blackman in drugi, 2016), predvsem pa se poveča učinkovitost (Bond & Seneque, 2013; Ellinger in drugi, 2014; Kilburg, 2000; Kim in drugi, 2013). Na sliki 4 so prikazane vse koristi coachinga.

Slika 4: Koristi coachinga



Vir: Povzeto po Britnor Guest & Willis (2017); Wales (2003); Berg & Karlsen (2016); Finn, Mason & Bradley (2007); Toogood (2012); Smither in drugi (2003); Cox in drugi (2014); Wasylyshyn (2003); Olivero in drugi (1997); Hamlin in drugi (2006); Hagen & Aguilar (2012); Mulec & Roth (2005); European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council (2014); Grant in drugi (2009); Newsom & Dent (2011); Sonesh in drugi (2015); Blackman in drugi (2016); Bond & Seneque (2013); Ellinger in drugi (2014); Kilburg (2000); Kim in drugi (2013).

4 RAZISKAVA O UVAJANJU COACHINGA V IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETJIH

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V raziskovalnem delu magistrskega dela me zanima, kako so se s coachingom spoznavali v izbranih slovenskih podjetjih. V zasnovi raziskovanja bom opisala cilje raziskave, temeljno tezo in raziskovalna vprašanja, metodo in načrt raziskave ter kako sem oblikovala intervjuje za potrebe empirične raziskave.

4.1.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti proces uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih in s poglobljeno analizo le-tega tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika prikazati listo izzivov, ki se lahko pri uvajanju coachinga v podjetje pojavijo.

Pomožni cilji so naslednji:

- S pomočjo natančne proučitve aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov sistematično predstaviti uvajanje coachinga v podjetje.
- S pomočjo kvalitativne raziskave dobiti vpogled v uvajanje coachinga v podjetje.
- Na podlagi ugotovitev raziskave s podporo teoretičnih izsledkov podati priporočila managerjem o uvajanju coachinga v podjetje.

4.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je razvitost coachinga v podjetjih v Sloveniji še v fazi spoznavanja, vendar vse več podjetij sledi mednarodnim trendom tega koncepta in mu pripisuje visok potencial, kar v prihodnje pomeni višji odstotek podjetij, ki zasledujejo kulturo coachinga ter s tem boljše poslovanje z bolj zadovoljnimi zaposlenimi.

Kvalitativna raziskava je temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**.

- RV 1: Kateri dejavniki so ključni za odločitev, da se podjetja odločijo za coaching?
- RV 2: Kako poteka proces uvajanja coachinga v podjetje?
- RV 3: Kateri izzivi se pojavljajo pri vpeljevanju coachinga v podjetje in s katerimi koristmi coachinga se podjetje srečuje?

4.1.3 Metoda in načrt raziskave

Magistrsko delo je razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. V teoretičnem delu je deskriptivno, s pomočjo analize strokovne literature z opisovanjem, primerjavo in analizo pojavov postavljen teoretični okvir, kjer sem s področja konstruktov coachinga, poslovnega coachinga ter uvajanja coachinga v podjetja želela zajeti novejša raziskava in strokovne članke. Nekaj literature je starejše, a relevantne. Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, ki vključuje zaposlene v podjetjih, ki skrbijo za uvajanje coachinga v njihovo podjetje. Primarne podatke, dobljene z omenjeno raziskavo, v zaključku magistrskega dela z metodo sinteze, torej s povezavo teoretičnih izsledkov prvega dela z ugotovitvami iz raziskovalnega dela, povežem v sklepna priporočila managerjem in kadrovikom, ki jim bodo služila za podporo pri sistematičnem uvajanju coachinga v podjetje.

4.1.4 Potek raziskovalnega dela

Potek raziskave sem razdelila na več delov. Prvi del je bil izbira ustreznih podjetij. Za vključitev v raziskavo sem želela srednje velika ali velika podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu, saj sem predvidevala, da so v takih podjetjih bolj naklonjeni sistematičnemu razvoju zaposlenih, med drugim tudi coachingu. Za sodelovanje sem na različna targetirana podjetja poslala osnutek raziskave ter vabilo za sodelovanje. Podjetjem

sem zaradi morebitnih kočljivih informacij, ki bi bile izpostavljene v rezultatih magistrskega dela in bi lahko škodovala ugledu podjetja, zagotovila anonimnost. Od sedmih poslanih prošenj za sodelovanje sem prejela tri pozitivne odgovore, kar je zadoščalo za raziskavo. Razlogi podjetij, ki se za sodelovanje niso odločila, so bili nezanimivost teme, reorganizacija in pomanjkanje časa.

Drugi del raziskave je zajemal oblikovanje vprašanj za intervjuje. Za analiziranje uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih sem se odločila za polstrukturirane globinske intervjuje. Za ta model sem se odločila načrtno, saj sem želela od intervjuvancev dobiti čim bolj izčrpne informacije o uvajanju coachinga v njihovo podjetje. Vprašanja sem predhodno oblikovala skladno s teoretičnimi izsledki.

Tretji del raziskave je predstavljal kronološki pregled coachinga v posameznem analiziranem podjetju. Pred samim intervjujem sem sodelujočim po elektronski pošti poslala poziv za kronološki opis coachinga v njihovem podjetju, ki naj bi zajemal vse aktivnosti v podjetju od začetka pa do danes, ki se navezujejo na coaching in njegove različne oblike. Kronološki pregled pred izvedenim intervjujem mi je omogočal, da sem že pred intervjujem imela širšo sliko o tem, kako je bil coaching v zgodovini podjetja prisoten ter kako je prisoten danes. Glede na prejeti kronološki pregled sem za vsak intervju posebej prilagodila vprašanja.

Četrty del raziskave je zajemal izvajanje intervjujev s kadroviki, ki imajo nad procesom uvajanja coachinga v izbranem podjetju najširšo sliko. Intervjuji so se izvajali v živo, na sedežih podjetij, med 30. januarjem 2018 ter 16. februarjem 2018. Dva intervjuja sta bila izvedena v enem kosu, medtem ko je bil en intervju prekinjen zaradi obveznosti intervjuvanca ter se je nadaljeval na drug datum kot telefonski pogovor. Povprečna dolžina intervjujev, če intervju s prekinitvijo štejemo kot celoto, je obsegala 51 minut. Po vsakem od izvedenih intervjujev sem naredila transkripcijo, kjer sem bila pozorna, da je prevod čim bolj dobeseden. Ohranila sem slengovske besede in anglizme. Medmetov nisem navajala, saj menim, da ne prinašajo dodane vrednosti rezultatom.

4.2 Predstavitev rezultatov

V tem poglavju so analizirani podatki, ki sem jih pridobila med empirično raziskavo. Najprej predstavim kronološki pregled coachinga v posameznih podjetjih. Nato sledi analiza podatkov iz intervjujev. Vsem sodelujočim podjetjem sem zagotovila anonimnost, zato bodo pri predstavitvi označena s kodami:

- podjetje A,
- podjetje B,
- podjetje C.

4.2.1 Kronološki pregled coachinga v podjetju A

V podjetju A imajo prve zapisnike o coachingu iz leta 2008, ko so ponudili individualni coaching najvišjemu vodstvu in prokuristom. Coaching so ponujali v sklopu programov za krepitev vodstvenih in komunikacijskih veščin. Leta 2009 so imeli v podjetju coaching za vrhnji management, med udeleženci so bili člani uprave in izvršni direktorji. V letu 2010 le en zaposleni še nadaljuje s coachingom, preostali niso videli več potrebe po nadaljnjem udejstvovanjem v procesu. Isto leto so se na delavnici coachinga zaposleni iz kadrovskega sektorja podrobneje seznanili s coachingom. Naslednje leto, 2011, so nadaljevali z individualnim coachingom za vrhnji management. Leta 2012 so v podjetju prvič organizirali delavnico za zaposlene, ki je udeležencem predstavila orodja, ki se jih v coachingu uporablja, z namenom, da bi se seznanili z veščinami coachinga, začeli so tudi z uvajanjem notranjega coachinga v podjetje, in sicer so izvedli razpis za notranje coache, ki bi bili pripravljeni na to dodatno delo. Enako delavnico kot leta 2012, za razvoj veščin coachinga, so ponovili tudi leta 2014. Leta 2015 so spet obudili individualni coaching za najvišji nivo managementa. V letih 2016 in 2017 so nadaljevali z individualnim coachingom za vodilni kader ter z notranjim coachingom. V tabeli 1 je prikazan kronološki pregled coachinga za podjetje A, tabela 2 pa prikazuje podatke njihovega notranjega coachinga.

Tabela 1: Kronološki pregled coachinga v podjetju A

Leto	Zunanji individualni coaching	Notranji individualni coaching	Delavnice coaching veščin
2008	x		
2009	x		
2010	x		x
2011	x		
2012		x	x
2013			
2014			x
2015	x	x	
2016	x	x	
2017	x	x	

Vir: Podjetje A (2018).

Tabela 2: Notranji coaching v podjetju A

	2015	2016	2017
Število aktivnih notranjih coachev	21	19	17
Število strank skupaj	68	79	78
Število izvedenih coaching ur skupaj	347	349	348
Povprečje ur na coacha	16,5	18,4	20,5
Povprečno število coaching ur	5,1	4,4	4,5

Vir: Podjetje A (2018).

4.2.2 Kronološki pregled coachinga v podjetju B

V podjetju B so se s coachingom prvič srečali leta 2013, ko so za zaposlene organizirali individualni coaching za vrhnji management ter Coaching akademijo. Leta 2014 so nadaljevali s projektom Coaching akademija, organizirali pa so tudi delavnico na temo pomena coachinga pri vodenju. Leta 2015 so izvedli delavnico coachinga, namenjeno komercialistom, ki je udeležence usposabljala za vodje. V letu 2016 in 2017 so ponovno organizirali delavnico o pomenu coachinga pri vodenju, leta 2017 pa so poleg omenjene delavnice izvedli tudi individualen coaching za vrhnji management s strani zunanjega sodelavca, torej zunanji individualni coaching. V tabeli 3 je prikazan kronološki pregled coachinga za podjetje B.

Tabela 3: Kronološki pregled coachinga v podjetju B

Leto	Individualni zunanji coaching	Coaching akademija	Delavnica veščin coachinga
2013	x	x	
2014		x	x
2015			x
2016			x
2017	x		x

Vir: Podjetje B (2018).

4.2.3 Kronološki pregled coachinga v podjetju C

V podjetju C segajo začetki organiziranih delavnic za pridobivanje veščin coachinga v leto 2007. Pred tem so se izvajali le občasni individualni coaching za vrhnji management. Organizirane delavnice so bile namenjene koordinatorjem oziroma vodjem v klicnih in prodajnih centrih za namen izboljšanja voditeljskih veščin. Leta 2010, se je poleg delavnic začel sistematično izvajati tudi individualni coaching, namenjen vrhnjemu managementu podjetja. V letu 2011 so v podjetju nadaljevali z delavnicami za pridobivanje coaching veščin, individualnim coachingom za vrhnji management, izvedli pa so tudi delavnice s poudarkom na vodenju s pomočjo coachinga za nižji in srednji management. V letu 2012 in 2013 so izvajali delavnice za pridobivanje coaching veščin ter individualni coaching za vrhnji nivo managementa. 2014 in 2015 so poleg ustaljenih delavnic za pridobivanje coaching veščin in individualnega coachinga za vrhnji nivo managementa izvajali delavnice s poudarkom na vodenju, ki vsebuje elemente coachinga za nižji in srednji management, novost pa je bil individualni coaching za srednji in nižji management. V letu 2016 so sledili izvajanju delavnic, individualnemu coachingu za vse nivoje, kot novost pa so vzpostavili program usposabljanja za interne coache prodajnih veščin. Vse omenjene delavnice, individualni coaching za vse nivoje ter program usposabljanja za interne prodajne coache so izvajali tudi v letu 2017. V tabeli 4 je prikazan kronološki pregled coachinga za podjetje C.

Tabela 4: Kronološki pregled coachinga v podjetju C

Leto	Individualni zunanji coaching	Individualni coaching – srednji in nižji management	Delavnice veščin coachinga
2007	x		x
2008	x		x
2009	x		x
2010	x		x
2011	x		x
2012	x		x
2013	x		x
2014	x	x	x
2015	x	x	x
2016	x	x	x
2017	x	x	x

Vir: Podjetje C (2018).

4.2.4 Odločitev za coaching

V prvem raziskovalnem vprašanju se sprašujem, kako in na kakšen način se podjetja odločajo za coaching. Težnja je bila po iskanju ključnih dejavnikov, ki so prispevali k odločitvi.

V raziskavi so sodelovala velika podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu. Na samem začetku sem preverila organizacijsko strukturo izbranih podjetij. Ugotovitve vseh treh podjetij kažejo na hierarhičen model, v enem od njih so v postopku menjave le-te. Do nedavnega je bila v tem podjetju zelo izrazita hierarhična struktura, kjer je bil najvišji management nedostopen ostalim zaposlenim. S spreminjanjem strukture si želijo, da se hierarhija plošči, in da je uprava dostopnejša za aktualna vprašanja in dileme. Za ta namen imajo poleg izobraževanj izdelan poseben načrt komunikacije z zaposlenimi skozi različne kanale, ki jih v podjetju uporabljajo, organizirali se bodo različni dogodki za namen predstavitve nove strukture in organizacijske kulture.

V podjetju A pravijo, da so v letu 2008, ko so poglobljeno pričeli s coachingom, že imeli informacije o tem, kaj coaching je: *»Takrat se je že o tem govorilo, saj vsi beremo neko strokovno literaturo, takrat je bil v Sloveniji coaching že poznan«*. Ko so se odločali za coaching, so iskali nove oblike osebne rasti in podpore za svoje zaposlene. Ker coaching udeležencem ponuja ravno te koristi, so se odločili, da ga ponudijo svojim zaposlenim, kot možnost in priložnost za razvoj sebe in svojih potencialov.

V vseh treh podjetjih je coaching potekal še preden so sogovornice nastopile pozicijo, odgovorno za coaching. Podatkov o tem, kaj je bil v podjetjih B in C povod za odločitev za coaching, ni možno dobiti, saj oseb, ki so bile v podjetjih odgovorne za coaching, ni več na podobnih položajih oz. v podjetju niso več zaposlene. Sogovornica podjetja B na vprašanje

o tem, kje je pridobila prve informacije o coachingu, pove: *»Iz konferenc, kadrovskega kongresa, iz HRM revije, meni dosti pomeni, da se sama izobražujem in brskam, kaj so novosti in na ta način prideš do informacij.«* Sogovornica podjetja C je prve informacije dobila pred dobrim desetletjem, ko se je udeleževala delavnic na temo osebne rasti, iz strokovne literature ter je coaching izkusila na lastni koži.

Poleg dejavnikov za odločitev sem želela preveriti, kateri so ključni elementi, na katere je potrebno biti pozoren, ko se podjetje loteva vpeljave coachinga. V podjetju A izpostavljajo, da se je potrebno odločati za zunanje coache, ki so izobraženi in z veliko izkušnjami, znanja z različnih področij, osebe z veliko referencami, ki v ljudeh zbujajo spoštovanje. Izkušnje in akreditacije poudarja tudi za notranje coache, saj pravi, da je biti notranji coach zelo odgovorno, da je včasih izziv zgraditi zaupanje, saj se lahko zgodi, da se coach pojavi v dvojni vlogi: *»V izogib temu imamo večje število notranjih coachev, tako da se dvojnimi vlogami lahko izognemo, saj si stranka coacha vedno izbere sama«*. Dodaja, da dajejo dobri, izkušeni coachi projektu dodatno težo oziroma kredibilnost in ima kadrovska služba tako enostavnejšo nalogo pri komunikaciji z udeleženci in ostalimi deležniki.

Sogovornica podjetja B tudi opaza, da se pri notranjem coachingu pojavljajo vprašanja glede kredibilnosti notranjih coachev: *»Nekaj kar pride od znotraj, ni toliko cenjeno.«* Poudari, da ljudje veliko bolj cenijo in sprejmejo zunanje coache, še posebej s psihološkim ozadjem. Sogovornica opaza, da tuje strokovnjake zaposleni v njihovem podjetju veliko bolj spoštujejo in jih prej sprejmejo ter do njih gojijo večje spoštovanje kot pa do domačih strokovnjakov, kljub temu da lahko domači strokovnjak v izkušenosti prekaša tujega. Poleg dileme izbora notranjega ali zunanjega coachinga navaja, da je najbolj ključen element pri odločitvi za vpeljavo coachinga podpora vodstva: *»Na splošno kadrovske zadeve, da če vrhne vodstvo ne podpre, se lahko na glavo postavljamo, pa so lahko zadeve zelo dobro narejene, pa ne bo takega posluha«*. V kolikor vodstvo do projekta goji pozitivno afiniteto, je lažje zagnati projekt, komunicirati in predstavljati ostalim zaposlenim in prihodnjim udeležencem. Dodaja še, da se zaveda, da se je vpeljave coachinga v tako velikih podjetjih potrebno lotiti sistemsko.

V podjetju C prav tako zagovarjajo, da je podpora vrhnjega managementa podjetja ključna, saj omogoča, da komunikacija in aktivnosti projekta tečejo gladko. Sogovornica poudarja, da je potrebno koncept coachinga že v začetku dobro in pravilno zastaviti in skomunicirati skozi *»Več aktivnosti, kot so fokusne skupine, kjer se odpirajo dileme, potem obveščanje preko intraneta, intervju s strokovnjakom, ki ima ugled«*.

V tabeli 5 sem združila povzetke, ki je nanašajo na poglavje o odločitvi za coaching ter o ključnih dejavnikih za vpeljavo procesa v podjetje.

Tabela 5: Odločitev za coaching

RV1	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Prve informacije o coachingu	strokovna literatura, vsesplošna poznanost v slovenskem prostoru	konference, kongresi, HRM revija, samoizobraževanje	delavnice na temo osebne rasti, lastna coaching izkušnja, strokovna literatura
Dejavniki za odločitev	iskanje novih oblik osebne rasti in podpore	/	/
Ključno za vpeljavo	sistemski in celostni pristop; dobra komunikacijska strategija, kredibilni in izkušeni coachi	izkušeni in kredibilni coachi, podpora vodstva, sistemski pristop	podpora uprave, vizija coaching kulture, strateški pristop h komunikaciji z deležniki

Vir: lastno delo.

4.2.5 Uvajanje coachinga v podjetje

V nadaljevanju predstavljam odgovore, ki se navezujejo na uvajanje coachinga v podjetje. Posamezni sklopi predstavljajo različna področja, ki naj bi bila v procesu uvajanja coachinga naslovljena. Začetki coachinga v vseh intervjuvanih podjetjih segajo že nekaj let nazaj, zato me je zanimalo, kako so se v podjetjih lotili projekta, na katerih nivojih se je izvajal coaching in v kakšen obseg, kako ga komunicirajo z vsemi deležniki ter kako se odločajo za coache in stranke.

V podjetju A se coachinga poslužujejo že vrsto let. Najprej so ponujali individualne coachinge vrhnjemu managementu, za katere so vedno izbirali zunanje coache. Te izvajajo tudi danes, leta 2012 pa so se odločili stopiti korak naprej in začeli graditi na kulturi coachinga skozi uvajanje internega coachinga. Prepričani so, da se coaching v podjetju izvaja tudi že neformalno: *»Glede na to, da je toliko notranjih coachev in da je toliko enega znanja, da coaching že prehaja v vodenje, način vodenja«*.

V podjetju B so se s coachingom srečali leta 2013. Vrhnjemu managementu so na željo omogočili individualni coaching z zunanjim coachem, niso pa posebej izpostavljali te možnosti. Prvi fokus za širšo implementacijo coachinga je temeljil na prodajnem delu podjetja. Ustvarili so namreč Coaching akademijo, ki je bila namenjena prodajnim vodjem, da bi se s coachingom seznanili in ga pri vodenju uporabljali: *»Tudi pri čisto enostavnih zadevah, da če zaposleni pride do vodje s problemom, da ni pač vodja tisti, ki mu že takoj da rešitev, ampak da skozi vprašanja vodi.«* Cilj projekta je bil, da managerji coaching vsakodnevno uporabljajo pri svojem delu, da so managerji – coachi. Pravijo, da so bili udeleženci akademije deležni tudi obnovitvene delavnice o coaching vodenju. S takšnim načinom so želeli, da udeleženci pridobljeno znanje čim bolj poglobijo in resnično prenesejo v prakso. Delavnice in individualen coaching se v podjetju izvajajo tudi sedaj, informacije o tem, ali se coaching v njihovem podjetju izvaja tudi neformalno, pa nimajo.

Podjetje C je specifično, saj gre za podjetje, ki je bilo pred nekaj leti združeno. Prakse coachinga so bile v prejšnjih podjetjih različne: *»V enem podjetju so bili coaching pristopa deležni predvsem vodstveni kadri z individualnimi coachingi, za drugo podjetje pa imamo zabeleženo zelo veliko treningov za koordinatorje v klicnih centrih in prodajnih centrih, od 2010 naprej pa na treniranju vodij za coache. Tako so vodje iz prodajnega področja izvajali mesečne razgovore za zaposlenimi vodili v skladu s coaching GROW modelom«.* Leta 2017 so v okviru Prodajne akademije izobrazili štiri coache in enega pomočnika, ki so jih zaposlili kot coache prodajnih veščin v prodajalnah in klicnih centrih. V podjetju je poleg omenjenih prodajnih coachev prisoten individualen coaching z zunanjimi coachi za vrhnji management, delavnice za razvoj coaching veščin vodij, notranji coaching v začetni fazi ter občasno coaching za srednji management: *»Srednji management, sicer manj, ampak tam, kjer vidimo, da je potreba, jih tudi vključimo, smo pa vodje tudi že od 2014 izobraževali sistematično, da coaching uporabljajo pri vodenju«.* Coaching vključujejo v delavnice znotraj programov za usposabljanje vodij, v enem od programov, namenjen najvišjemu managementu pa omogočajo tudi individualni coaching.

Komunikacija coachinga z vsemi deležniki predstavlja pomemben del uvajanja coachinga v podjetje. Zanimalo nas je, kako podjetja predstavljajo coaching in ga promovirajo med svojimi zaposlenimi. V podjetju B so trenutno v fazi priprave programa za sistemsko uvajanje. Sogovornica pravi, da želijo, da zaposleni prepoznajo coaching kot koristnega. Skupaj s službo za koprativno komuniciranje imajo namen pripraviti celostno komunikacijsko strategijo, saj želijo projekt komunicirati skozi različne kanale; z izdajo člankov in z dobrimi referencami ljudi, ki so coaching že izkusili na lastni koži. Coaching delavnice, ki so zaposlenim na voljo, so predstavljene v katalogu izobraževanj, ki je na voljo vsem zaposlenim, individualni coaching pa je bil do sedaj kot dodatna možnost ponujen vodjem, po testiranju z orodjem DNLA in v povratni informaciji.

V podjetju A imajo prav tako katalog vsebin izobraževanj, ki ga pošljejo vsem direktorjem. V katalog je vključen tudi coaching, zunanji in notranji. Oblikovali so tudi posebno brošuro, kjer je predstavljen coaching, proces in vsi notranji coachi, med katerimi sodelavci lahko izbirajo. Za promocijo coachinga so organizirali urice coachinga, poslovne zajtrke, prezentacije coachinga v živo, o coachingu pišejo v vseh internih glasilih, organizirali so tudi dogodek za zunanje partnerje, kjer so se predstavili navzven, sodelujejo tudi na različnih kadrovskih konferencah. *»Počasi že imamo dober glas, zdaj smo začeli s skupinskimi coachingi in pa dober glas gre od ust do ust, ta je imel dobro izkušnjo, oni je imel dobro izkušnjo«.* Sogovornica poudarja, da je pri komunikaciji coachinga pomembno, *»da nisi preveč vsiljiv. Tudi skupina coachev raste, na začetku tudi mi nismo imeli veliko izkušenj in če bi se preveč promovirali že v začetku, bi obuli prevelike čevlje«.* V podjetju se zavedajo, da je potreben čas, da ljudje sprejmejo nekaj novega in pravijo, da je pri coachingu enako: *»Najboljša reklama je od ust do ust. Ko ima nekdo lepo izkušnjo, drugače zelo težko prepričaš nekoga v coaching, ker je dosti osebna izkušnja, pa mogoče ni za vse«.*

V podjetju C so se komunikacije coachinga lotevali parcialno. Dobro je, ker ima vrhnji management s prodajnim delom na čelu afiniteto do coachinga: *»Sploh ni bilo nekih problemov, ni bilo veliko prepričevanja, tudi zato, ker imajo nekateri managerji izkušnje z delom v tujini, kjer je coaching še bolj utečena praksa«*. Trenutno se posvečajo projektu izbora kandidatov za notranji coaching vodij. Na samem začetku so idejo o coachingu za vodje in internem coachingu predstavili na fokusni skupini vodij, kjer so izluščili dileme in vprašanja, ki pestijo zaposlene glede coachinga. Skupaj s fokusno skupino so oblikovali profil coacha. Vprašanja, ki so se pojavljala v fokusni skupini, so naslovili v intervjuju s strokovnjakom, ki je zelo slikovito opisal vse te dileme, ki so jih potem objavili. Sledilo je več krajših novic in poziv k internemu razpisu. Objave so objavljali preko intraneta in tudi preko portala za vodje. *»Ta odziv je izreden, koliko imamo enega zaklada v zaposlenih, kot prvo, da vejo, kaj je coaching in se zavedajo njegovih prednosti, kot drugo, da so tako navdušeni, da to delijo s svojimi sodelavci v prostem času«*. Selekcijo kandidatov so naredili v zunanjem ocenjevalnem centru in je vključevala najprej psihološko profiliranje, nato pa izbor v razvojno-ocenjevalnem centru. Enajst izbranih kandidatov se zdaj usposablja v Coaching akademiji.

Coaching v podjetju sestavljajo različni deležniki. V ožji krog coachinga spadajo tisti, ki za coaching skrbijo, coachi in pa stranke. Vse naše sogovornice so zadolžene za coaching v svojih podjetjih. Vse delujejo na HR oddelku, v razvoju zaposlenih. Zanimalo nas je, kako so dobile funkcijo skrbnice za projekt coachinga.

V podjetju A pravijo, da za to funkcijo ni bilo izbora. Vsaka izmed zaposlenih v kadrovske službi skrbi za določene projekte in coaching je eden od njih, zato se je projekt dodelil glede na interes in razpoložljiv čas. V podjetju B je vodenje projekta prevzela oseba samoiniciativno: *»Coaching prepoznavam kot neko pozitivno stvar, ki je tukaj nujna in bi prišla prav«*. Tudi v podjetju C je šlo za določeno mero samoiniciativnosti po vodenju tega projekta. S sodelavko delujeta v kompetenčnem centru in si naloge razdelita.

Naslednja točka predstavlja izbor coachev, tako zunanjih kot notranjih. Zanimalo me je, kaj je podjetjem pomembno, ko se odločajo, katerega zunanjega coacha bodo izbrali in kako izbirajo kandidate za notranje coache.

V podjetju B imajo načrt notranjega coachinga izvajati z enim notranjim coachem, to je z odgovorno zaposleno osebo za coaching, ki je uspešno zaključila program NLP coachinga. Pri izbiri zunanjih coachev so se odločili za kombinacijo ponudbe psihologov oz. psihiatra ter na drugi strani coachev iz poslovnega sveta, ki so imeli sami izkušnjo biti na najvišjih pozicijah v podjetju, tudi v nadzornem svetu. Za več različnih profilov so se odločili, ker: *»je lahko kakšen odpor, ker je nekdo lahko malo skeptičen, saj ti nikoli ne veš, kako je na tej poziciji, težijo zgoraj, težijo spodi, in taka oseba je bolj kredibilna«*. Katerega coacha predlagajo stranki, je odvisno od težave, ki jo ima. Če gre na primer za težave v odnosih, predlagajo coacha s psihološkim ozadjem. Poleg akademskega ozadja pa so jim pomembne

tudi izkušnje, povratno sporočilo strank, ki se udeležijo coachinga, in pa zunanje reference. Vsi zunanji coachi, ki s podjetjem sodelujejo, so: *»ljudje, ki so za nas že prej izvajali neke delavnice, tako da smo jih poznali že od prej, skozi to prizmo, in smo pol mal vedeli, s kom maš opravka, niso bili čist neki x«.*

Podjetje A je zunanje coache izbiralo z razpisom. V ponudbi imajo tri do pet zunanjih coachev, zaposleni pa si sam izbere, s katerim želi delati. Cena ne igra tolikšne vloge, kot jo igrajo reference: *»Gledamo, kaj je že delal, s kom je delal, sploh pri executive, sploh če nimaš nekih referenc, se mi sploh ne upamo managerja poslati. Tisti, ki pa imajo reference, pa imajo tudi znanja dosti močna, gre eno z drugim«.* Pri izbiri partnerske institucije za izobraževanje notranjih coachev je najpomembnejšo vlogo igral kriterij akreditacij programa usposabljanj: *»Iskali smo akreditiran program, takrat je bil samo eden, zdaj je že več ponudnikov, takrat jih v Sloveniji pač ni bilo. Ampak mi imamo odprta vrata tudi za naprej. Mi nismo vezani samo na enega ponudnika. Vsak ima neko svojo prakso«.*

Notranji coach v podjetju A je postal lahko vsak zaposleni, ki se je odzval na razpis za internega coacha in pridobil soglasje svojega direktorja. Notranji coachi opravljajo coaching poleg svojega rednega dela, zato so njihovi sodelavci dolžni poskrbeti, da je njihovo redno delo opravljeno kakovostno in v rokih, nadrejeni pa jim omogočijo, da se dodatno usposablja in udeležuje aktivnosti v okviru internega coachinga. Za interese, ki so želeli postati notranji coachi, so organizirali štirideset urni izobraževalni program na zunanji izobraževalni instituciji ter trening desetih izvedb v vlogi stranke in coacha. Vsak, ki je uspešno zaključil program, se je vpisal med interne coache podjetja. Podjetje svojim notranjim coachem omogoča mesečne supervizije, izobraževanja in team buildinge, namenjene samo njim. Poleg omenjenega se podjetje trudi, da vsako leto pošlje na dodatno, daljše izobraževanje k zunanjim partnerjem nekaj notranjih coachev, da svoje kompetence in veščine nadgrajujejo ter postanejo bolj suvereni in kompetentni v vlogi, ki jo opravljajo.

Podjetje C je zunanje coache izbiralo na podlagi priporočil: *»Vprašali smo svoje kadrovske kolege, naše managerje, tko da smo na podlagi referenc naredili nek nabor. V bistvu so vsi ti coachi pripravili neko predstavitev, tako da vsakič, ko se manager želi vključiti v coaching, mu predlagamo te kandidate, da si jih ogledajo, jih tudi pokličejo in potem med temi izberejo«.* Pomembno jim je bilo predvsem, da imajo izkušnje s poslovnim coachingom. Pomemben jim je tudi stroškovni vidik: *»Smo že kontaktirali coache, ki so jih priporočili managerji, da bi z njimi radi delali, pa se zaradi stroškovnega vidika za njih nismo odločili. Coacha dodamo na seznam, če je znotraj naših pričakovanj, to so ustrezne izkušnje, ustrezna izobrazba in ustrezne reference«.* Tudi v tem podjetju kombinirajo coache psihologe in coache, ki imajo lastno izkušnjo z managerskimi pozicijami ter so pozneje postali coachi. Stranki predlagajo tri coache, potem pa stranki prepustijo izbor in vso komunikacijo z izbranim coachem: *»Gre za kompatibilnost, ki jo oni identificirajo«.*

Za profil notranjih coachev je podjetje C s partnersko institucijo izluščilo kompetence, ki jih bodo sedaj iskali v prijavljenih zaposlenih, ki želijo postati notranji coachi. Te kompetence so: *»Zaupaj in vzpostavlja vzajemno zaupanje, je spreten v komunikaciji, brezpogojno sprejema klienta, je empatičen, je pozitivno naravnani, pregleduje napredek in daje redne povratne informacije«*. Poudarjajo, da so projekt za interne coache začeli veliko širše, kot je bil projekt coaching kdaj koli prej zastavljen v podjetju: *»Mi hočemo zgraditi zavedanje, kolik lahko s coachingom pripomoremo k novi kulturi, ki si jo želimo. Kjer bo bolj odprta komunikacija, kjer bo več sodelovanja, kjer bomo bolj proaktivni, kjer bomo delali stvari nad povprečjem. Skratka, zato smo ta projekt za interne coache štartali širše, v glavnem kako bomo graditi coaching kulturo«*.

Ko ima podjetje izbran nabor možnih coachev, pa je za začetek procesa coachinga pomembna tudi stranka. Preverila sem, kako podjetja določijo oziroma pridejo do strank. V podjetju A je višjemu managementu vedno na voljo. V kolikor kdo izrazi interes, mu ga omogočijo. Notranji coaching je podpora razvojnim projektom, zaposleni se lahko javijo sami, omogočijo ga tudi, če je izkazan interes preko razvojnih dialogov in pa po naročilu vodje v dogovoru z delavcem. Skozi prakso več let so se naučili, da je uvajanje coachinga zahteven in dolgotrajen proces: *»Imamo vseh vrst praks. Ne gre hitro, tako kot vidiš, smo pa vsako leto malo naprej, da smo coachi boljši in coaching je bolj prepoznaven, je pa res, da tukaj je toliko ljudi, eni se zamenjajo, masa.«* Zavedajo se, da ljudje potrebujejo čas, da coaching sprejmejo, in to dejstvo so sprejeli. Projekt vsako leto malo nadgradijo.

V podjetju C so coaching ponudili vsemu višjemu managementu, za nivo nižje pa je na voljo po potrebi: *»Ko se planirajo izobraževanja, se vključi tudi ta možnost, če ima enota dovolj budžeta in pa, da gre za konkretne težave managerja, je nadrejeni tisti, ki sproži zadevo, kontaktira nas, da začnemo coaching«*. Njihovi prodajni coachi so na terenu vsak dan in coaching oziroma trening s coaching pristopi izvajajo na vseh lokacijah, kjer so prisotni. V kratkem bo zaživel tudi projekt notranjega coachinga, s katerim želijo coaching ponuditi čim večjemu številu vodij.

V podjetju B so stranke coachinga vrhnji management. Coaching omogočijo na podlagi izraženega interesa s strani zaposlenega oziroma coaching stranke, ali se coaching predlaga na podlagi rezultatov testiranja, ko delajo razvojne načrte. Pravijo, da stranka pove, kje vidi problem: *»Oziroma tudi mi malo potipamo z vprašanji in potem imamo ene par zunanjih izvajalcev, tko da pol svetujemo, katerega coacha bi vzel, nekaj pa tudi sami že poznajo, pa mogoče tudi sami kaj rečejo«*. V kolikor stranka izrazi interes po točno določenem coachu, preverijo cenovni okvir in v kolikor je v sprejemljivih merah, mu ga omogočijo: *»Mi smo en tak primer imel, ker je ta gospod že v prejšnji firmi delal z enim coachem in si je zaželel istega, in mi smo preverili, kakšna je cena, in če je v merilih z ostalimi, in smo mu potem omogočili«*.

V nadaljevanju je predstavljen proces coachinga. V podjetju B coaching traja deset ur, v kolikor pa si stranka želi nadaljevanja, se s kadrovsko službo dogovorijo glede cenovne možnosti. Za prvo srečanje se z namenom povezave coacha in stranke dogovorijo skupaj s kadrovsko službo, nato se stranka in coach o srečanjih dogovarjata sama. Procesu v kadrovski službi sledijo tako, da coach pošilja informacije o tem, koliko srečanj je v mesecu izvedel s stranko, vsakih nekaj mesecev se kadrovika s coachem sliši po telefonu, da preveri, kako proces napreduje. Coaching se izvaja v službenem času. V primeru, da pride do prekinitve coachinga, poskušajo izvedeti, kje je nastal problem: *»Za en primer vem, ko smo spraševali, ali je problem s coachem, ta oseba se je izgovarjala na pomanjkanje časa, kar je lahko absolutno res, če kak projekt pade, si ne moreš vzeti časa«*.

V podjetju A vedno ponudijo paket deset srečanj, vsako od njih pa traja okvirno eno uro. Stranka se lahko odloči tudi za polovični paket, torej pet srečanj. V kolikor izrazi interes po dodatnih srečanjih, se skupaj s kadrovsko službo dogovorijo za dodatnih pet srečanj: *»Nikoli ne rečemo, da ne«*. Srečanja se običajno izvajajo v živo: *»Stranke to hočejo in coachem je bolj blizu«*. Ponudijo tudi možnost preko telefonu ali Skypa, vendar ti dve opciji v praksi nista pogosti. Zaupnost coachingom zagotavljajo z etičnim kodeksom, ki ga zelo spoštujejo. V kadrovskem sektorju coaching uživa veliko podporo. Izzive, ki se v procesih coachinga pojavijo, sprotno rešujejo na mesečnih supervizijah.

V podjetju C terminski okvir coachinga traja osem srečanj po eno do eno uro in pol. V kolikor stranka želi podaljšati, se dogovorijo o cenovnih možnostih. Kadrovska služba je pri procesu na začetku in na koncu: *»Ne sledimo dogovorom glede prostora, to so po navadi kar pisarne direktorjev, če pa se onadva kako drugače dogovorita, pa ni v naši domeni.«* Zaupanje zunanjih coachev zagotavljajo že z izbiro coacha: *»Že ko izberemo coacha, sklenemo pogodbo, ki vsebuje klavzule o varovanju podatkov in tako naprej. Načeloma že pri izbiri coachev izbiramo take, za katere vemo in je potrjeno, da jim kot podjetje lahko zaupamo. Coach je pa tisti, ki mora vzpostaviti zaupanje, če ne se coaching sploh ne bi zgodil«*. Katere informacije se deli v poročilih, coachi skomunicirajo s strankinim nadrejenim. V kolikor pride do prekinitve coachinga, jih o tem obvesti coach, vendar pravijo, da do sedaj takega primera še niso imeli.

Zanimalo me je, katere koristi coachinga so opazne in kako merijo njegov uspeh. V podjetju A pravijo, da nekateri rešujejo tekoče izzive, s katerimi se v tistem trenutku srečujejo, spet drugi izboljšajo komunikacijske veščine. Nekateri postanejo bolj motivirani, dobijo nov zagon, so pa tudi takšni, ko procesa coachinga ne dokončajo. Uspešnost coachinga preverjajo s povratno informacijo coacha in stranke.

Podjetje C opaža koristi v načinu vodenja: *»Iz direktivnega v bolj sodelovalnega, s postavljanjem vprašanj, s spodbujanjem samoodgovornosti zaposlenih, z izboljšanjem splošne komunikacije«*. Pri prodajnih coachih pa imajo konkretne rezultate, ki kažejo na koristi: *»So se izboljšali prodajni plani, konkretni cilji, ki so si jih zastavili, so se*

realizirali«. Izvajajo tudi Mystery Shopping, NPS in druge raziskave na stičnih mestih. Pri individualnih coachingih je merjenje velikokrat odvisno od coachev: *»Imamo ene coache, ki izvajajo meritve prej kar tristošestdesetko, imajo neka svoja orodja, prej in po. Za top management coaching gre vedno za triado coach–coachee in nadrejeni; predno se coaching začne, se coach dobi vedno tudi z nadrejenim, vedno pa se gleda tudi oceno kompetenc in pa klime, od internih meritev in pač tudi pogovor z nadrejenim, kje on vidi svojega podrejenega, kje bi on rabil še pomoč«*. Poročila o coachingu niso obvezna, obvezen pa je pogovor s strankinim nadrejenim prej, vmes in po koncu coachinga. V kadrovsko službo prejmejo le akcijski načrt, da preverijo, kako stranka napreduje.

V podjetju B so pri delavnicah izvajali testiranje v obliki ankete na koncu vsake delavnice. Sogovornica pove, da zagovarja: *»Follow-up delavnice. Ti lahko daš neki čez, pa takrat je neka določena stopnja novega znanja, pol je pa odvisno kako ti to odneseš v prakso, tle se mi zdi izziv izobraževanja na sploh. Al se maš ti luštn, pa maš nek aha moment, al dejansko vpelješ, zato je meni ključno, da malo osvežiš svoje znanje, po pol leta, po enem letu, da je kontinuiran proces to«*. Uspeh individualnega coachinga preverijo s povratno informacijo stranke in coacha o zadovoljstvu s procesom.

Seveda pa podjetja gledajo v prihodnost tudi pri coaching projektih. Zanimalo nas je, kakšna je vizija in kakšni so načrti za razvoj coachinga in kulture coachinga v njihovem podjetju. V podjetju B pravijo, da si želijo: *»Da bi v prvi vrsti čim več ljudi prepoznal, da je to fajn, koristna stvar in da ni neka modna muha, k je trenutno malo znana pa promovirana v svetu, ampak da so res koristi«*. Ker so pri uvajanju internega coachinga na samem začetku, še niso določili vseh komunikacijskih strategij. Želijo, da bi te tokrat coaching začel izvajati sistemsko in celostno. Pravijo, da *»Prej ni bilo nekega celostnega sistema, se je uvajal neki parcialno«*, in to si želijo z novim začetkom projekta spremeniti. Pravijo, da bo pri tem nujna podpora PR-ja, da oddelku HR-ja pomaga pri komunikacijski strategiji projekta uvajanja coaching kulture. Nov sistem, ki ga vzpostavljajo, bo temeljil na coachingu novih vodij, kot podpora pri novi poziciji: *»Da bi oni znali, da bi na ta način pomagali zgraditi time, predvsem za nove vodje, je to pomembno, ko pridejo prvič na pozicijo, pa se ne znajdejo, sej veste, kako je, ko damo enega strokovnjaka za vodjo, pa misli, da ta strokovna dela še vedno mora delat, ta drugi del pa da se mora ukvarjat z ljudmi pa kako, na kak način, to jim pa ne gre«*. Notranji coaching bo podpora novim managerjem (razen vrhnjemu managementu) pri čim hitrejši prilagoditvi na novo pozicijo.

V podjetju A imajo v prihodnosti vizijo, da vzpostavijo močno skupino notranjih coachev, ki bodo podpora razvojnim programom, in da bi čim več posameznih zaposlenih iz režije izkoristilo možnost, bi izkoristili priložnost, ki jim jo notranji coaching ponuja. Stremijo k temu, da vsem notranjim coachem omogočijo mednarodno akreditiran program Coach na zunanji izobraževalni instituciji. Poudarijo, da je coaching *»živa stvar«* in se načrti prilagajajo njegovim potrebam. Število coachev se spreminja, saj kdaj kdo tudi odide iz

podjetja, nekateri pa coaching uporabljajo tudi pri ostalih službenih aktivnostih ali pa v domačem okolju.

Podjetje C ima vizijo: »Omogočiti čim večjemu številu zaposlenih nadgradnjo njihovih kompetenc in razvojnega potenciala s coaching pristopi. Torej, poleg klasičnega izobraževanja tudi ta način treninga. Bodo zdaj coachi, ki bodo coachali vodje, vodje bodo imeli spet večje znanje, da bodo lahko to prenašali navzdol«. Želijo graditi kulturo coachinga skozi različne komponente; prodajni coachi, izobraževanje vodij z veščinami coachinga, skupine notranjih coachev, v prihodnosti pa želijo vpeljati tudi kolegialni coaching.

Tabela 6 prikazuje posamezne segmente, ki se nanašajo na uvajanje coachinga.

Tabela 6: Uvajanje coachinga v podjetje

RV2	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Trenutno stanje v podjetju	grajenje kulture coachinga; zunanji coaching za vrhnji management, notranji coaching, skupinski coaching, supervizija	zunanji coaching za vrhnji management, coaching akademija, notranji coaching v začetni fazi	zunanji coaching za vrhnji management, delavnice, notranji coaching, prodajni coach, grajenje kulture coachinga
Trajanje procesa	10 ur, možnost podaljšanja ali polovični paket	10 ur, možnost podaljšanja	8 srečanj po 1-1,5 ure, možnost podaljšanja
Komunikacija	katalog izobraževanj, dopisi, brošura notranjega coachinga; promocija: urice coachinga, poslovni zajtrki, konference, kongresi, predstavitev procesa v živo, od ust do ust	strateški pristop po več kanalih: članki, katalog izobraževanj, dobre reference coaching strank, odobritev vodstva	podpora vodstva, fokusna skupina, intervju s strokovnjakom, predstavitev, obvestila preko intraneta in portala za vodje, katalog izobraževanj
Izbor coachev	zunanji c.: razpis, reference; izobraževalni program: mednarodne akreditacije; notranji c.: razpis ter izobraževanje	zunanji c.: kombinacija psihologov in managerjev, reference in poznanstva; notranji c.: oseba odgovorna za coaching	Zunanji c.: priporočila, kombinacija psihologov in managerjev; notranji c.: razpis, psihološka testiranja
Coaching stranke	zunanji c.: vrhnji management – želja; notranji c.: podpora razvojnim projektom, izkazan interes preko razvojnih dialogov, naročilo vodje v dogovoru s stranko	zunanji c.: vrhnji management – želja ali na podlagi testiranja; notranji c.: nove vodje	zunanji c.: vrhnji management – želja, srednji nivo po potrebi, če so težave; za nižji management prodajni coachi; notranji c.: vodje srednjega managementa
Koristi	krepitev veščin in kompetenc, dodatna motivacija, prehajanje v način vodenja, pri notranjih coachih tudi mreženje z ostalimi coachi, izmenjava praks	ni evidence	bolj sodelovalno vodenje, boljša komunikacija, izboljšani in doseženi prodajni cilji
Merjenje	povratna informacija stranke in coacha	povratna informacija stranke in coacha; delavnice: vprašalniki o zadovoljstvu	mystery shopping, nps in druge raziskave na stičnih mestih, meritve 360 °, svoja orodja, merjenje kompetenc in klime

Vir: lastno delo.

4.2.6 Izzivi uvajanja coachinga v podjetje

Uvajanje coachinga v veliko podjetje ni hiter in enostaven proces. Pri uvajanju se lahko pojavijo izzivi, s katerimi so se ali se podjetja srečujejo. V podjetju A pravijo, da zunanji coachi niso cenovno dostopni vsem, zato so se v podjetju začeli posluževati tudi notranjega coachinga, ki je veliko cenejši od zunanjega, vendar pa je pri njem veliko večje vprašanje zaupnosti. Izziv coachinga na splošno so tudi nerealna pričakovanja in pa vsesplošna zmeda, kaj coaching sploh je in kako se loči od ostalih disciplin ter pristopov, tj. mentorstva, treningov.

Pravijo, da se izzivi pojavljajo konstantno, vendar jih sproti rešujejo s pomočjo supervizij. Zgodi se na primer, da se proces coachinga ne dokonča: *»Stranka je hotela kdaj nehat, pa si ni upala povedat, pa smo jo težko dobili, ali pa smo imeli kar odprte coachinge, ko nismo naredili zaključnega srečanja, zdaj letos dajemo to v psihološko pogodbo, kdaj se coaching razume kot prekinjeni«*. Kot enega od izzivov v podjetju vidijo tudi čas in prostor, kjer se coachingi izvajajo: *»Če gremo na teren, na terenu, pa da smo mi po celi Sloveniji in ko mora it coach na primer v Gornjo Radgono, s tem izgubi cel dan. Za eno uro«*. Notranji coachi to delo opravljajo poleg svojega rednega dela, kar lahko postane velika ovira, še posebno, če je notranji coach na poziciji, ko mora biti konstantno prisoten na delovnem mestu, na katerem je zaposlen.

Podjetje B pravi, da je eden od ključnih izzivov notranjega coachinga vprašanje, kako ostati nepristranski in neobremenjen v procesu, če si zaposlen v isti organizaciji: *»Coach se sam ujame v zgodbo podjetja, pa da tudi, da če so kakšna nezadovoljstva, da se to potem odraža na coachingu ali pa da stopi na kakšno stran, čisto podzavestno da to naredi«*. Pojavlja se tudi vprašanje zaupanja notranjemu coachu, ki dela v kadrovski službi. Pravi, da je ljudem potrebno zagotoviti, da informacije s coachinga ne bodo šle nikamor naprej. Trenutno so v fazi priprave projekta in glavni izziv je, kako deležnikom projekt predstaviti kot koristen. Mnenje je, da notranji coaching nikoli ne bo tako cenjen, kot je zunanji. Navaja prisposodob: *»Ko ne sme priti prerok iz lastnega kraja, ne smeš ga videti, kako odrašča, ker poznaš vse njegove, mame pa vse do potankosti, če pa pride od zunaj, pa ga kar gledaš, kot da njegovo mnenje več šteje. Se mi zdi, da je tukaj tudi tako«*.

Kot primer izziva pri individualnem zunanjem coachingu navedejo primer, ko se je stranka izgovarjala na časovni problem za coaching srečanje. Navajala je razne druge prioritete pred coachingom in z njim odlašala. Izziv je tudi mnenje o coachingu s strani vrhnjega managementa, ki ni vedno pozitivno: *»Eni, ki se mogoče bolj zanimajo za te teme, tudi vedo, več poznajo, več preberejo, so bolj ozaveščeni, kaj to lahko dobrega prinese. Druga stran pa se mi zdi, ne samo o coachingu, ampak na splošno, da zakaj sploh rabimo izobraževanja. Ampak mislim na to, koliko smo veliki, da imamo oboje in isto je vrhnji management, deljeno«*. V kolikor vodstvo ne podpre projekta, lahko s projektom zaključijo, še predno so začeli, zato je izziv v tako velikem podjetju coaching zastaviti

sistemske, da ni prisoten le na enem nivoju in na glavnem področju podjetja, ampak da se uspešno izvaja na ravni celotnega podjetja.

Iz preteklosti so izluščili izziv, ki se navezuje na komunikacijo coachinga z deležniki in konstantno prisotnostjo projekta: *»Izziv, ki ga imamo, da niso vsi prepoznali te koristi coachinga, tukaj verjetno bi mogli več narediti na tej komunikaciji, potem zadeva tudi malo zamre, oziroma med prodajniki so bile spremembe, tudi sodelavka, ki je za to skrbela, je spremenila delovno mesto, čisto organizacijske spremembe, potem pa se ni noben s tem ukvarjal, da bi te zadeve potem naprej potisnil«*. Ker nekatere stranke v coachingu niso prepoznale koristi, coachinga niso dokončale, vmes pa so se dogajale organizacijske spremembe.

V podjetju C pravijo, da se je potrebno zavedati, da mogoče coaching ni na vseh področjih enako pomemben: *»V tehniki bolj potrebujejo mentorje in bi si več želeli delati z mentorji, medtem ko poslovno prodajni del pa se zaveda prednosti coaching pristopa«*. Izziv, s katerim so se v preteklosti srečali je, kako coaching pravilno predstaviti deležnikom. Ko so začeli projekt s prodajnimi coachi, namreč niso bili dobro sprejeti med zaposlenimi: *»Coaching se je izkazal za popravni izpit«*. Iz nastalega položaja so se naučili, da je potrebno že na začetku izvajati: *»Aktivnosti za spodbujanje coaching kulture ... Tako kot smo zdaj zastavili, da komuniciramo celostno, da bi že takrat recimo bilo več komunikacije o koristih in zakaj je to najboljša praksa za izboljšanje nekih reči.«*

Izziv notranjega coachinga bo predvsem: *»Da bodo ti ljudje delali izven delovnega časa, da bodo mogli poleg svojega dela opraviti tudi to«*. Pri individualnem coachingu top managementa so se srečali z izzivom, da stranke niso dosegle bistvenega premika v kompetencah.

V tabeli 7 so prikazani glavni izzivi, ki so jih podjetja pri uvajanju zaznala.

Tabela 7: Izzivi pri uvajanju coachinga v podjetje

RV3	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Izzivi	izziv zaupnosti	izziv zaupnosti in etičnosti notranjega coachinga	izziv komunikacije z deležniki
	notranji coaching: dvojne vloge, vprašanje etičnih načel	necenjenost notranjega coachinga	coaching kot popravni izpit
	nerealna pričakovanja strank od coachinga	izziv pravilne predstavitve in komunikacije deležnikom	čas pri notranjem coachingu
	nedokončanje procesa	zavlačevanje procesa s strani stranke	slab razvoj kompetenc
	zmeda pri razumevanju coachinga	razdvojenost vodstva v naklonjenosti projekta	
	prostor in čas za coaching	organizacijske spremembe	

Vir: lastno delo.

5 RAZPRAVA

Glavni namen magistrskega dela je bil raziskati uvajanje coachinga v izbranih slovenskih podjetjih. V nadaljevanju predstavljam glavne ugotovitve raziskave, primerjane s teoretičnimi osnovami, ki so bile predstavljene v prvih poglavjih. Poglavje razprave zaključim z omejitvami raziskave ter predlogi za nadaljnje raziskovanje na tovrstnem področju.

5.1 Teoretični prispevki

Koncept magistrskega dela sloni na tezi, da uvajanje coachinga v podjetje zahteva sistematičen pristop, ki temelji na strateški integraciji (Rock & Donde, 2008b). Pred samim začetkom uvajanja coachinga je dobro, da podjetje pozna svojo organizacijsko strukturo, ki bo do neke točke subtilno vplivala na uvajanje coachinga v njihovo podjetje. Vsa tri izbrana podjetja se uvrščajo med hierarhičen model strukture, za katerega je značilno, da zaposleni niso vključeni v kreiranje misije podjetja ter v zasledovanje osnovnega cilja podjetja. Od zaposlenih se pričakuje, da opravljajo naloge nadrejenega, na načine, ki jih poda podjetje (Sikorski, 2009 v Kołodziejczak, 2015).

Uvajanje sprememb v takšnih podjetjih se dogaja zelo počasi, ključno pa je, da coaching priznava in podpira vodstvo, saj le tako obstaja možnost, da je coaching pozitivno sprejet, in da se začenjajo spremembe vpeljevati v vsakdan (Kołodziejczak, 2015). To je potrdila tudi empirična raziskava, saj se prav vsi intervjuvani strinjajo, da je podpora vodstva pri projektu uvajanja coachinga v podjetje bistvena in močno olajša vse aktivnosti, ki so s projektom povezane.

Ko se podjetja odločajo za coaching, si največkrat želijo večjo produktivnost, razvoj potencialov svojih sodelavcev, v katerih vidijo priložnost za njihov razvoj ali pa bi želeli coaching za lažje uvajanje in sprejemanje sprememb, ki so povezane z zunanjim okoljem (Ready in drugi, 2010). V empirični raziskavi zaradi raznih organizacijskih sprememb za kar dve podjetji nisem uspela pridobiti točnih informacij o dejavnikih, ki so vplivali na odločitev za coaching. Natančen odgovor sem dobila le v enem podjetju, ki pa je potrdilo enega od glavnih razlogov za odločitev. Ta je iskanje novih oblik osebne rasti, razvoj potencialov in podpore zaposlenim.

Ključna področja, ki jih je potrebno nasloviti, še preden se podjetje loti uvajanja coachinga, so vizija coachinga, načrt uvajanja coachinga, izbira modela coachinga, ustrezna predstavitev procesa vsem deležnikom, ustrezen izbor osebe, ki bo za uvajanje procesa skrbela, ustrezen izbor visoko usposobljenih coachev, ustrezen izbor strank, partnerska povezava z zunanjim podjetjem, ki je na tem področju specializirana, definiranje kompetenc coachinga in ključni dejavniki merjenja uspešnosti (Rock & Donde, 2008b).

V naši empirični raziskavi je bilo ugotovljeno, pa so podjetja ključna področja pred samo vpeljavo naslovila le delno, v nobenem od podjetij ni bilo naslovljenih vseh deset področij. Vsa podjetja trenutno zasledujejo okvirno vizijo in načrt coachinga, vendar ne od samega začetka. Coaching so začeli uvajati parcialno, in sicer je bil sprva na voljo le zunanji coaching za vrhnji management in se je izvajal na željo stranke, torej zanj ni bilo načrta. Nobeno od izbranih podjetij ne zasleduje točno določenega modela coachinga, temveč to prepustijo coachem.

Vsa tri izbrana podjetja želijo coaching približati vsem deležnikom, tako vodstvu in strankam, saj jim je pomembno, da vodstvo projekt podpira, ter da stranke v coachingu prepoznajo koristi in ga sprejemajo pozitivno. Komunikacijo opisujejo kot enega ključnih faktorjev za uspeh. Trudijo se, da bi zaposlene o coachingu informirali in jim približali koristi skozi različne pristope in komunikacijske kanale. Skupno vsem podjetjem pri komunikaciji z deležniki je, da ga ponujajo v katalogu izobraževanj. Poleg kataloga pa se poslužujejo še drugih aktivnosti, kot so razni dopisi in obvestila preko intraneta, projekt predstavljajo in sodelujejo na raznih dogodkih (kongresi, konference, poslovni zajtrki, za zaključene skupine), izvajajo fokusne skupine in intervjuje s strokovnjaki.

Vsa tri podjetja imajo že od začetka uvajanja coachinga v njihovo podjetje za to določeno odgovorno osebo, so pa bile skozi leta v podjetjih razne organizacijske spremembe in so danes na položajih, odgovornih za coaching, druge osebe, kot so bile na začetku. Za izbor zunanjih coachev imajo podjetja različne strategije, vsem pa je pomembno, da so njihovi coachi kompetentni in z veliko izkušnjami in referencami.

Stranke coachinga so najpogostejše zaposleni oziroma managerji, v katerih vodstvo vidi vodstveni potencial (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014). V raziskavi je bilo ugotovljeno, da to deloma drži, saj vrhnjemu managementu in upravi omogočijo coaching podjetja na lastno željo stranke, tj. managerja, notranji coaching pa se pojavlja, kot narekuje teorija, večinoma v programih nasledstva oziroma v programih za usposabljanje vodij. Zunanji coaching ponujajo celotnemu vrhnjemu managementu in upravi, občasno tudi srednjemu managementu, notranji coaching pa je namenjen srednjemu ali nižjemu managementu, v sklopu izobraževalnih programov oz. kjer v managementu vidijo potrebo, ali kjer so težave.

V dveh od vseh izbranih podjetjih so pri projektu sodelovale partnerske institucije, in sicer kot pomoč pri vzpostavitvi coaching projekta (določanje ključnih kompetenc coachinga za coache, intervjuji s strokovnjaki) in pa pri izobraževanjih notranjih coachev. Izbrana podjetja imajo različne preference glede osnov, v enem od podjetij imajo za osnovo ICF klasifikacijo kompetenc, v drugem so izdelali lasten seznam kompetenc, prilagojen njihovemu podjetju, v tretjem podjetju pa kompetenc coachinga nimajo določenih.

Pred samim začetkom coachinga je dobro, da podjetje določi, kako bo merilo rezultate, saj meritve pokažejo učinkovitost oziroma zaznajo, kje se pojavljajo izzivi (Bozer in drugi, 2014; Ratiu & Baban, 2015). V dveh od treh izbranih podjetij se uspešnost coachinga preverja le skozi povratne informacije stranke in coacha, pri coaching delavnicah pa se poslužujejo anketnih vprašalnikov po koncu izobraževanja. Blackman in drugi (2016) menijo, da če stranka sama oceni tehniko kot uspešno, ni dovolj referenčna ocena. Le v enem podjetju učinke coachinga merijo skozi več merskih pristopov: Mystery Shopping, NPS, raziskave na stičnih mestih za učinek uspešnosti coachinga, ki ga izvajajo prodajni coachi, merjenje kompetenc in klime pred in po coachingu ter razne merske strategije za individualen coaching vrhnjega managementa, ki pa so odvisne od vsakega coacha posebej.

Coaching se v podjetja uvaja, ker se je skozi leta izkazal za koristnega pri povečanju zmogljivosti, doseganju ciljev in optimizaciji osebne učinkovitosti ter zadovoljstva (Cox in drugi, 2014; Moen & Skaalvik, 2009), kar lahko potrdimo tudi v naši raziskavi. Podjetja so potrdila koristi reševanja konkretnih izzivov, načrtovanje in doseganje ciljev, izboljšano komunikacijo, povišano motivacijo, večji optimizem, povečano samoodgovornost ter spreminjanje sloga vodenja v bolj sodelovalnega. Slednje lahko potrdimo s trditvijo Berga in Karlsena (2016), ki trdita, da managerji skozi coaching postanejo bolj usposobljeni za svoje naloge in prevzemajo odgovornost za svoja dejanja in vedenje tako na delovnem mestu kot tudi v osebem življenju, izboljša se jim samozavedanje in razumevanje samega sebe, kar vpliva tudi na boljše razumevanje skupine, boljše počutje posameznikov znotraj tima, boljše poznavanje razmišljanj in reakcij, to pa vodi k bolj sodelovalnemu voditeljstvu.

V literaturi je bilo v zadnjih desetletjih veliko napisanega o koristih coachinga, velikokrat pa so se spregledali izzivi oziroma težave, ki se pri procesu lahko pojavijo. Vsa ta idealizacija koncepta coaching panogi ne prizanaša pri razvoju ter znanstveni teži. Najpogostejše izzive coachinga najdemo v pomanjkanju podpore, slabo razvitih veščinah coachinga coachev in v splošnem pomanjkanju razumevanja za to področje (European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council, 2014). To dejstvo so potrdila prav vsa izbrana podjetja, saj podporo vodstva vidijo med najpomembnejšimi dejavniki za potencialno uspešnost coachinga kot projekta. V nobenem od raziskanih podjetij vodstvo coachingu sicer ne nasprotuje, v enem ga celo zelo podpira. Razlog naj bi bil v tem, da ima vodstvo izkušnje iz tujine, kjer je coaching skorajda vsakodnevna praksa uspešnih podjetij.

Elash (2009) kot enega od izzivov coachinga vidi v neustrezni izbiri strank, saj stranka, ki se upira spremembam in nima želje po sodelovanju v procesu, vedno išče najenostavnejšo rešitev, ali ji sploh ni mar za razvoj njenih veščin, od coachinga ne bo odnesla veliko, hkrati pa bo coaching neuspešen. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da stranke včasih v proces ne pridejo prostovoljno, saj so na coaching napotene s strani svojih nadrejenih, ki v

njih opazijo težave. Taka stranka lahko coaching doživi kot kazen in ne kot nagrado, posledično pa pri coachingu ne naredi preboja oz. se v procesu ne odpre popolnoma in hodi na coaching, ker je bila tja napotena in ne želi odkloniti sodelovanja. Z omenjenim izzivom so se v preteklosti srečevala tudi izbrana podjetja. V primerih, ko v coaching odnosu ni zaupanja in odprtega odnosa, se lahko začne stranka izogibati srečanjem in se proces coachinga zavleče oziroma se celo ne dokonča.

Pri notranjem coachingu se odpira veliko vprašanj oziroma izzivov. Eno je vprašanje zaupanja, saj obstaja velika verjetnost, da stranke v odnosu ne bodo popolnoma sproščene in odkrite (Kilburg, 1997). Podjetja so potrdila tezo o vprašanju zaupanja in kredibilnosti notranjih coachev. V enem od podjetij so za konkreten izziv sestavili posebno psihološko pogodbo, kjer je opredeljena etičnost in prostovoljno sodelovanje z možnostjo prekinitve procesa kadar koli si stranka želi. S tem so zmanjšali zavlačevanje oz. nedokončevanje procesov. Izziv notranjega managementa je tudi, da managerji – coachi nimajo dovolj časa ali da jim je dodeljeno preveč vlog hkrati, kolikor bi jih lahko uspešno izvajali (Ellinger in drugi, 2014). Raziskava je pokazala, da v podjetju, kjer se notranji coaching izvaja, prihaja do izziva, kako koordinirati coaching ter primarne zadolžitve managerja – coacha, torej dvojnih vlog. Omenjen izziv je bil naslovljen tudi v podjetju, kjer so v fazi vzpostavitve notranjega coachinga. Avtorji naslovijo možnost nepopolne izkušnje coachinga, a ker v našem primeru govorimo o procesu coachinga, ki poteka ločeno od vsakodnevnega managerjanja, do tega izziva ne prihaja.

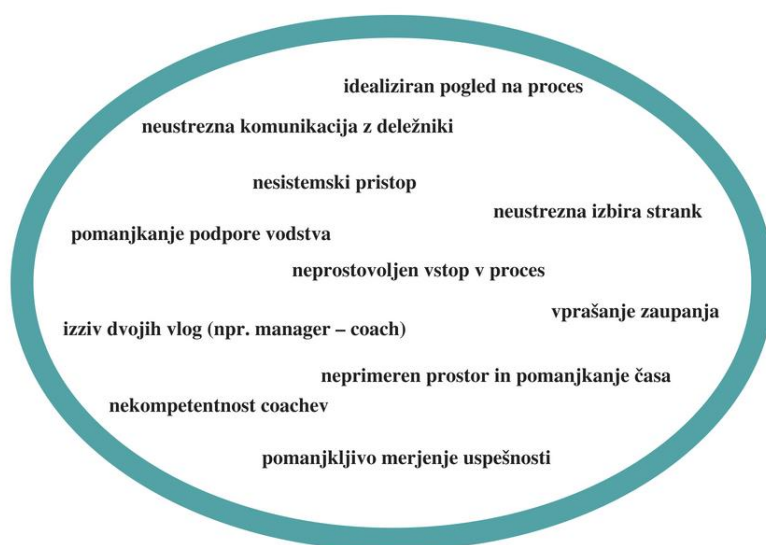
Ne smemo pa spregledati tudi izziva premajhne kompetentnosti in nizke samozvesti notranjega coacha (Ellinger in drugi, 2014), ki ga je naša raziskava potrdila. Podjetja izziv rešujejo s stalnimi treningi, dodatnimi izobraževanji in supervizijo in na tak način svojim notranjim coachem pomagajo, da so pri svojem delu suvereni in neprestano nadgrajujejo svoje kompetence.

Uvajanje coachinga s ciljem grajenja kulture coachinga je dolgotrajen proces. Megginson in Clutterbuck (2006) sta oblikovali štiri faze razvoja kulture coachinga, glede na stopnjo integracije coachinga v podjetje. Za izbrana podjetja lahko glede na rezultate predpostavljamo, da sta dva od njih drugi, tako imenovani taktični fazi, eno sicer na začetku ter drugo na sredini omenjene faze. Na tej stopnji obstajajo oziroma se gradijo sistemi za usposabljanje, za načrtovanje nasledstva in ocenjevanje zaposlenih, vendar splošna zavezanost h coachingu še vedno ni visoka. Za eno izmed treh izbranih podjetij ocenjujemo, da počasi že prehaja v tretjo, tako imenovano strateško fazo, kjer je veliko poudarka na izobraževanju managerjev in ostalih zaposlenih na področju coachinga in izobraževanja, namenjeno razvoju kompetenc, ki so potrebne za coaching v različnih položajih.

5.2 Praktična priporočila

Uvajanje coachinga v podjetje je zahtevno in ga je potrebno nasloviti s strateškim pristopom; svetujem, da se začne veliko prej, preden bo strankam proces na voljo. Potrebno je razmisliti, kako se bo coaching predstavil deležnikom, potrebni so različni pristopi k različnim deležnikom. Da bo uvajanje coachinga v podjetje potekalo s čim manj izzivi, v nadaljevanju predstavljam področja, ki jih je ključno nasloviti. Slika 5 prikazuje glavne izzive, s katerimi se podjetja srečujejo pri uvajanju procesa v podjetje.

Slika 5: Glavni izzivi pri uvajanju coachinga v podjetje



Vir: lastno delo.

Na splošno je danes na tržišču pri coachingu veliko zmede. Ker je panoga v trendu, se na trgu pojavlja veliko coachev, ki pravzaprav ponujajo mentorstvo ali svetovanje pod pojmom coachinga. Eden od razlogov za nastali položaj je že laičen prevod v slovenščino, ki coaching povezuje s svetovanjem. Svetujem, da se o coachingu podjetja dobro izobrazijo, predvsem naj razmislijo o pričakovanjih, ki jih gojijo do coachinga. Ko ugotovijo, da je coaching za njihovo podjetje primeren, naj ustrezno znanje o coachingu začnejo predajati naprej na širšo publiko s strateškim komuniciranjem, saj se bo na dolgi rok edino na tak način zmanjšal razkorak med napačnim dojetjem in pričakovanji, kaj coaching stranki nudi in na kakšen način pripomore k boljšemu poslovanju podjetja. V moji raziskavi je bil ta del eden ključnih za uspešnost, saj pomanjkljiva komunikacija z deležniki lahko izzove odpor, napačno predstavo in nenaklonjenost procesu.

Komunikacija naj bo razširjena na več kanalov: intranet, dopisi, katalogi, predstavitev procesa, demonstracije procesa ipd. in naj bo konsistentna ter načrtovana dolgoročno in z

namenom grajenja kulture coachinga v podjetju, saj ta dolgoročno najbolj pozitivno vpliva na boljše poslovanje podjetja z zadovoljnimi zaposlenimi.

Pri odločitvi za zunanji in/ali notranji coaching se je potrebno vprašati, v kakšni razsežnosti si podjetje coachinga pravzaprav želi. Zunanji coaching se je izkazal za najuspešnejšega za vrhnje nivoje managementa in upravo, malo manj za srednji management. Stroškovni vidik zunanjega coachinga je veliko višji od notranjega in ta vidik ni zanemarljiv, še posebej, če podjetje želi graditi kulturo coachinga. Pri srednjem managementu se svetuje notranji coaching, saj je ta cenovno dostopnejši, pri nižjem managementu pa udeleževanje delavnic za razvoj veščin coachinga.

Izbor coachev naj temelji na referencah in ustrezni izobraženosti posameznega coacha, ki pa naj bo potrjena s strani mednarodnih institucij, ki skrbijo, da coachi sledijo etičnim standardom in potrjujejo, da imajo njihovi coachi odlično razvite kompetence in veščine za kakovostno izvajanje procesa. Izkušnje v managementu ali psihološko ozadje sama po sebi ne zagotavljata kakovostnega procesa coachinga, lahko pa ob ustrezni coaching izobrazbi predstavljata prednost v vzpostavitvi zaupanja stranke.

Pri izboru in izobrazbi notranjih coachev je potrebno vzeti v premislek, kako bo ta oseba kombinirala svoje primarne zadolžitve s coachingi, in ali ima osebnostne predispozicije za dobrega coacha. Podjetje naj kandidatom zagotovi kakovostno osnovno izobraževanje, podprto s strani mednarodnih akreditiranih institucij, ki bodo notranje coache opolnomočile za kakovostno izvajanje coachingov. Po končanem treningu naj imajo na voljo dodatna izobraževanja za nadgradnjo kompetenc in veščin ter supervizijo. Le na tak način bodo lahko podjetja resnično sigurna v svoje notranje coache in bodo ti uživali podporo in ugled ter izvajali coaching na visokokakovostnem nivoju.

Svetujem, da se nekaj pozornosti nameni tudi potencialnim strankam. To naj bodo osebe, ki imajo motivacijo za proces, in tisti, v katerih vodstvo vidi vodstveni potencial, vendar se ne sme zanemariti kandidatovih osebnih vrednot in njegove osebnosti. Ena najpomembnejših lastnosti je, da stranka verjame, da ima možnost spreminjati svoje življenje. Podjetja naj imajo pri izboru v mislih, da je coaching manj uspešen pri osebah, ki kažejo lastnosti narcisoidnosti, destruktivnosti, agresivnega pristopa in tekmovalnosti, saj proces spodbuja osebno odgovornost za strankino življenje in obenem naslavlja odgovornost do drugih.

Še preden se coaching v podjetju začne, naj podjetje izbere metodo, po kateri bo merilo coaching, kajti koristi, ki se jih ne meri, so le domneve in subjektivne zaznave bodisi strank, coachev ali managerjev. Prav tako subjektivne meritve coachinga ne prizanašajo znanosti o coachingu in nimajo velike znanstvene vrednosti.

V kolikor želimo, da se znanost o coachingu v prihodnosti razvije, je nujno, da se meritve izvajajo nepristransko, in da se konsistentno spremlja napredek in določene izzive. Ker se pri coachingu koristi lahko opazijo skozi daljše časovno obdobje, je potrebno meriti učinke na daljši časovni okvir, saj se sprememb vedenja, razmišljanja, vodenja v celoti ne more opaziti v kratkem času, na primer takoj po samem procesu. Meritve naj bodo izvedene na enak način za vsak proces coachinga, saj se bo le na tak način lahko zagotovila primerjava. Primerjava merjenj po različnih metodah znanstveno ne nosi teže in se s tem dela škoda znanosti o coachingu in rezultatom, ki bi podjetjem oziroma njihovem vodstvu opravičili investicije v coaching, saj taki rezultati niso kredibilni.

5.3 Omejitve raziskave s predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kot vsako raziskovalno delo ima tudi to določene omejitve, s katerimi sem se srečevala. Ena od omejitev je bil nedvomno omejen čas za pridobivanje informacij v obliki polstrukturiranega intervjuja, saj so sogovorniki zelo zaposleni in so se intervjuji odvijali znotraj njihovega delavnika. Imela sem omejen čas za intervju, eden od treh intervjujev je bil zaradi nenapovedanega sestanka prekinjen in nadaljevan naslednji dan po telefonu. Zaradi časovne omejitve je bila verjetno katera od informacij izpuščena, saj vprašani niso mogli razmisliti in podati popolnega odgovora oziroma se določenih informacij zaradi časovnega pritiska niso spomnili.

Kot ena največjih omejitev, s katero sem se srečala, je bila kočljivost tematike, ki potencialno razkrije napake pri uvajanju coachinga. Nekatera podjetja niso želela deliti informacij in so sodelovanje v raziskavi odklonila. Zaradi tega izziva sem vsem sodelujočim podjetjem zagotovila anonimnost za zmanjšanje tveganja, vendar je še vedno obstajala možnost, da podjetja ne bodo razkrila vseh informacij, s katerimi razpolagajo na temo uvajanja tega procesa v podjetje, saj si ne želijo, da bi se v javnosti izpostavljalo slabe prakse, ki bi potencialno lahko vplivale na njihov ugled v širši javnosti.

Omejitev raziskave je tudi, da so bili intervjuvani le kadri, ki skrbijo za uvajanje coachinga v podjetju in ne vsi deležniki, ki v coachingu sodelujejo, torej zunanji in notranji coachi, stranke ter odločevalci. Vključitev vseh deležnikov bi vsekakor bilo odlično izhodišče za celosten pregled uvajanja coachinga v podjetje.

Omeniti je potrebno tudi omejitev mojega profila – certificiran coach, saj moje znanje in izkušnje s procesom v vlogi stranke ter coacha vplivajo na percepcijo coachinga.

Na drugi strani lahko izpostavim dobro stran raziskave, in sicer da so v raziskavi sodelovala podjetja, ki imajo drugačne pristope h coachingu in sem tako dobila različne metode, ki se jih poslužujejo, s tem pa je prikazan širok spekter postopkov ter strategij, ki jih pri uvajanju uporabljajo.

Poslovni coaching se tudi Sloveniji razvija in zadnja leta postaja vse bolj zanimiv za raziskovanje. Tem za raziskovanje na tem področju je veliko. Priložnost vidim predvsem v raziskovanju merjenja učinkovitosti, saj je coaching proces, ki vpliva na različna področja in se nekateri njegovi učinki opazijo šele čez čas, pri nekaterih učinkih ne moremo neposredno dokazati, da so posledica le omenjenega procesa. Merjenja so za podjetja stroškovno zalogaj in ta zelo pomemben vidik velikokrat izpuščajo ali pa ga naslovijo le minimalno. Za razvoj znanosti o coachingu je ključno, da se v prihodnjih raziskovanjih naslavlja vprašanja, ki zahtevajo kritičen pogled nad vpeljavo, izvajanjem in merjenjem rezultatov.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil proučiti proces uvajanja coachinga v izbranih slovenskih podjetjih. Skozi raziskovanje relevantne strokovne literature sem na začetku preučila coaching, ga ločila od drugih panog, nato razčlenila poslovni coaching, v tretjem poglavju pa preučila področja, ki so pomembna za uvajanje coachinga v podjetje. Sledila je kvalitativna empirična raziskava, katere rezultate sem na koncu primerjala s teoretičnimi okviri in tako dobila celostno sliko uvajanja coachinga v podjetje.

Poleg tega sem v magistrskem delu zasledovala cilj kritičnega pogleda na uvajanje tega procesa v podjetje, saj so se pretekle raziskave o coachingu velikokrat osredinjale le na koristi, ki so v javnosti pustile vtis idealizacije. Z željo, da managerjem in kadrovikom ozaveštim, da gre za zahteven proces, sem oblikovala listo morebitnih pasti oziroma izzivov, ki se pri uvajanju lahko pojavijo. V kolikor bodo podjetja te izzive naslovila v začetni fazi, bo njihov proces uvajanja potekal bolj premišljeno ter z manj zapletmi.

Raziskava je pokazala, da podjetja naslavlajo podobne izzive, s katerimi se pri uvajanju srečujejo. Eden od razlogov je, da so vsa naša izbrana podjetja velika in imajo podobno organizacijsko strukturo. Vsako od njih je projekt zastavilo nekoliko drugače, zato sem dobila vpogled v različne prakse, ki se jih poslužujejo. Do nedavnega je bilo na področju uvajanja coachinga v podjetja izvedenih zelo malo raziskav in so bila podjetja primorana oblikovati svoje pristope. Preizkušanje jim je prineslo bogate izkušnje, nekatere prakse so se izkazale za odlične, iz drugih pa so se lahko ogromno naučili. Raziskava je potrdila, da je uvajanje coachinga izredno zahteven proces, ki ga je potrebno nasloviti sistematično in celostno. Podjetja se zavedajo, da je uvajanje s ciljem grajenja kulture coachinga dolgotrajen proces, vendar sledijo svoji viziji in verjamejo, da bodo z njim lahko korenito prispevala k uspešnosti tako podjetja kot njihovih zaposlenih. S tem tudi potrjujem temeljno tezo magistrskega dela, da vse več podjetij sledi mednarodnim trendom coachinga, mu pripisuje visok potencial in želi graditi kulturo coachinga ter s tem svojemu podjetju omogočiti boljše poslovanje, z bolj zadovoljnimi zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99-119.
2. Beattie, R. S., Mains, I., MacLean, S. & Masson, M. (2013). *An initial evaluation of cross-organizational coaching and mentoring*. Glasgow, Scotland: Glasgow Caledonian University.
3. Bentley, S. C. (2000). Listening in the 21st century. *International Journal of Listening*, 14, 129-142.
4. Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142.
5. Blackman, A., Moscardo, G. & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486.
6. Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340.
7. Bond, C. & Seneque, M. (2013). Operationalizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72.
8. Bozer, G., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2014). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations*, 28(4), 9-14.
9. Brečko, D. (2012). Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (50), 6-9.
10. Bresser, F. (2009). *Global coaching survey*. Koln: Frank Bresser Consulting Report.
11. Bresser, F. (2013). *Coaching across the Globe*. Norderstedt: Books on Demand.
12. Britnor Guest, A. & Willis, P. (2017). *Articles - The Coaching & Mentoring Network*. Pridobljeno 1. novembra 2017 iz <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/articles/ViewArticle.asp?artId=77>
13. Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). *The Learning and Talent Development Annual Survey Report*. London: Avtor.
14. Clutterbuck, D. (2010). Team Coaching. V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2 izd., str. 271-283). London: SAGE Publications Ltd.
15. Coach. (brez datuma) V *Online Etymology Dictionary*. Pridobljeno 1. novembra 2017 iz <http://www.etymonline.com/index.php?term=coach>
16. Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to develop Exceptional Results Through Coaching*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
17. Corey, G. (2012). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (9 izd.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
18. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2 izd.). London: SAGE Publications Ltd.
19. Cukjati, B. (2007, september 8). Ali veste kaj lahko dobite od coacha? *Revija Manager*. Pridobljeno id <http://manager.finance.si/192084>
20. Cukjati, B. (2009). Osebni coaching. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (29), 22-28.
21. Čoderl, S. & Arnautovska, U. (2008). Različne oblike psihološke pomoči in predstavitev Centra za psihološko svetovanje - Posvet. *Psihološka obzorja (Horizons of psychology)*, 17(1), 128-128.

22. Doorewaard, H. & Meihuizen, H. E. (2000). Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 39-57.
23. Ehrich, L. C., Hansford, B. & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
24. Elash, D. D. (2009). *Why Coaching Fails*. Pridobljeno 31. januarja 2018 iz <http://www.refresh.com/why-coaching-fails/>
25. Ellinger, A. D., Beattie, R. S. & Clutterbuck, D. (2014). The manager as coach V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2 izd., str. 257-270). London: SAGE Publications Ltd.
26. Ellinger, A. D., Egan, T., Kim, S., Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S. & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
27. Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. & Beattie, R. S. (2010). *Achieving improved performance through managerial coaching*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
28. Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
29. European coaching institute. (2017). *About us*. Pridobljeno 8. decembra 2017 iz <http://coaching-institute.eu/>
30. European Foundation for Management Development/European Mentoring and Coaching Council. (2014). *The use of internal resources for coaching and mentoring in European companies*. Brussels: European Foundation for Management Development.
31. Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
32. Finn, F. A., Mason, C. M. & Bradley, L. M. (2007). Doing well with executive coaching: Psychological and behavioral impacts. *Annual Conference of the Academy of Management*, Philadelphia: PA.
33. Gallwey, T. (1997). *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak*. New York: Random House.
34. Goldman, E., Wesner, M. & Karnchanomai, O. (2013). Reciprocal peer coaching: A critical contributor to implementing individual leadership plans. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 63-87.
35. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Banam Books.
36. Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationship*. New York: Banam Books.
37. Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
38. Gray, D. E., Ekinci, Y. & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863-882.
39. Gruban, B. (2009). Individualni vedenjski coaching (IVC). *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (29), 17-39.
40. Hagen, M. S. (2010). Black Belt coaching and project outcomes: An empirical investigation. *Quality Management Journal*, 17(2), 54-67.

41. Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
42. Hagen, M. S. & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 363-388.
43. Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviors. *Human resource development international*, 9, 305-331.
44. Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human resource development international : enhancing performance, learning and integrity*, 11(3), 287-305.
45. Hawkins, P. & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills & development* (2 izd.). Maidenhead: Open University Press.
46. International Coach Federation (brez datuma). *What is professional coaching?* Pridobljeno 2. februarja 2017 iz <http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
47. International Coaching Federation. (brez datuma). *Core Competencies*. Pridobljeno 10. februarja 2018 iz <https://coachfederation.org/core-competencies/>
48. Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
49. Jones, G. & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1), 40-50.
50. Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
51. Jowett, S., Kanakoglou, K. & Passmore, J. (2012). The application of the 3 + 1cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 64(3), 183-197.
52. Kampa, S. & White, R. P. (2002). *The effectiveness of executive coaching: what we know and what we still need to know*. San Francisco: Jossey-Bass.
53. Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
54. Kilburg, R. (1997). Coaching and executive character: core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.
55. Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos* (1 izd.). New York: American Psychological Association.
56. Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
57. Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Global conference on business, economics, management and tourism* (str. 329-334), Prague, Czech Republic: Procedia Economics and Finance.
58. Ladyshevsky, R. (2010). *Peer Coaching*. London, England: SAGE Publications Ltd.
59. Linley, P. A., Harrington, S. & Garcea, N. (2010). *Building positive organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
60. Mains, I., MacLean, S. & Beattie, R. S. (2012). *Introducing cross sectoral and organizational mentoring for managers: CIPD Case Studies*. London, England: Chartered Institute of Personnel and Development.

61. Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-183.
62. Maltbia, T. E. & Power, A. (2005). Diversity's impact on the executive coaching process. *Proceedings of the Academy of Human Resource* (str. 221-228). Estes Park: Development Conference.
63. Marsick, V. & Dechant, K. (2000). *Teams as leaders: A research-based model of team learning*. Boston: Butterworth Heinemann.
64. Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 232-237.
65. Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*, 7, 31-49.
66. Morrison, M. (2010). *History of Coaching - A True Insight into Coaching*. Pridobljeno 8. decembra 2017 iz <https://rapidbi.com/history-of-coaching-a-true-insight-into-coaching/>
67. Mulec, K. & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning-coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R & D Management*, 35, 483-491.
68. Newsom, G. & Dent, E. B. (2011). A work behavior analysis of executive coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 1-22.
69. Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461.
70. Pak, A. & Boštjančič, E. (2007). Supervizija kot metoda usposabljanja in razvoja kadrov. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(20), 25-28.
71. Ratiu, L. & Baban, A. (2015). Understanding the Development of Coaching in Changing Times. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, 19(3), 209-231.
72. Ready, D. A., Conger, J. A. & Hill, L. A. (2010). Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
73. Rekalde, I., Landeta, J. & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697.
74. Rock, D. & Donde, R. (2008a). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 10-18.
75. Rock, D. & Donde, R. (2008b). Driving organisational change with internal coaching programmes: part two. *Industrial and Commercial Training*, 40(2), 75-80.
76. Santos, A. & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 27-45.
77. Smith, T. (ur.) (1992). *Družinska zdravstvena enciklopedija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
78. Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
79. Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D. & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 67(3), 189-217.
80. Sosik, J. J. & Jung, D. I. (2010). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*. New York: Routledge.

81. Stein, I. F. (2003). *Introduction: Beginning a promising conversation*. Morresville: Paw Print Press.
82. Teague, P. & Roche, W. K. (2012). Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 235-251.
83. Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
84. Ting, S. & Hart, E. (2004). *Formal coaching*. San Francisco: John Wiley.
85. Toogood, K. (2012). Strengthening Coaching: an Exploration of the Mindset of Executive Coaches using Strengths-Based Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20, 72-87.
86. Tschannen - Moran, B. (2014). Skills and Performance Coaching V Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2 izd., str. 203-217). London: SAGE Publications Ltd.
87. Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282.
88. Wasylshyn, K. M. (2003). Executive coaching: an outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
89. Witherspoon, R. & White, R. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133.
90. Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance*. San Diego: Pfeiffer.
91. Witherspoon, R. (2000). *Starting smart: Clarifying coaching goals and roles*. San Francisco: Jossey-Bass.
92. Witherspoon, R. & White, R. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124-133.
93. World Association of Business Coaches. (2011). *Business Coaching Definition - Worldwide Association of Business Coaches*. Pridobljeno 9. februarja 2018 iz <https://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>
94. Zeus, P. & Skiffington, S. (2001). *The Complete Guide to Coaching at Work*. McGraw-Hill Book Company Australia.

PRILOGE

Priloga 1: Povzetek intervjuja s podjetjem A

Kje ste pridobili prve informacije o coachingu?

Ko je naša sogovornica prišla v podjetje, leta 2008, se je o coachingu že govorilo in je bil v Sloveniji že poznan. Prve informacije je pridobila skozi branje strokovne literature.

Kaj je bil povod za odločitev za coaching, trend?

Podjetje se je za coaching odločilo, ker so iskali nove oblike za osebno rast in podporo sodelavcev.

Če bi se danes odločali za coaching, kaj bi spremenili?

Podjetje bi več pozornosti namenilo izboru coachev. Dobro je imeti izkušeno in kompetentno ekipo, ki stoji za projektom. To pomaga pri vpeljavi coachinga v podjetje, saj znanja, akreditacije in reference vplivajo na splošen ugled in je na tak način veliko lažje projekt predstavljati deležnikom.

Kako se je coaching v podjetju začel in kakšen je položaj danes?

Začetki coachinga segajo več kot desetletje nazaj, ko je bila najvišjemu vodstvu ta oblika na voljo v sklopu enega večjega projekta za razvoj veščin in kompetenc. V naslednjih letih je bil zunanji individualni coaching ponujen višjemu managementu na njihovo lastno željo. Leta 2010 se je njihov kadrovski sektor na delavnici izobraževal o coachingu, leta 2012 pa so se odločili, da bodo postopoma začeli uvajati notranji coaching, v sklopu izobraževanja nasledstev. Individualni coaching je med leti 2012 in 2015 usahnil, vendar so se leta 2015 odločili za ponovno obuditev več promocije. Danes ponujajo individualen zunanji coaching za najvišje managerske nivoje, notranji coaching za udeležence v programih nasledstva ter srednji management in začenjajo tudi s skupinskimi coachingi. Za svoje notranje coache organizirajo dodatna izobraževanja in supervizijo, saj jim je pomembno, da imajo izkušen in kredibilen kader. Trudijo se, da coachingu dvigujejo prepoznavnost, ga vključujejo v razne predstavitvene projekte ter ga promovirajo po različnih kanalih.

Kakšna je vizija coachinga, ki jo imate za vaše podjetje?

Podjetje se osredinja na močno skupino notranjih coachev, ki so podpora internim programom za zaposlene, ki obetajo potencial. Želijo si tudi več podpore v vodstvu, ter da bi čim več srednjega managementa v coachingu začelo prepoznavati. Pravijo, da zaposleni potrebujejo veliko časa, da coaching sprejmejo, zlasti na nižjih nivojih managementa. Želijo si, da so njihovi coachi dobro izobraženi in izkušeni, kar jim omogočajo z udeležbo mednarodno certificiranih izobraževanj in redno mesečno supervizijo.

Imate kakšen načrt, ki mu sledite?

Načrtovane imajo aktivnosti, namenjene samo notranjim coachem, kot so dodatna izobraževanja, supervizije, team buildinge. Dolgoročen načrt je, da bodo vsi njihovi notranji coachi prestali daljše izobraževanje na eni od partnerskih institucij, vendar je

načrt okviren in odvisen od finančnih možnosti. Pravijo, da je coaching v podjetju zelo fluiden in se načrti spreminjajo glede na potrebe v določenem obdobju.

Kako promovirate coaching?

Podjetje si že dolgo prizadeva promovirati coaching kot nekaj zelo koristnega in menijo, da so počasi že na dobrem glasu. Coaching promovirajo skozi kataloge izobraževanj, brošure, sodelujejo na različnih dogodkih, predstavljajo proces »v živo«, objavljajo članke v internih glasilih. Mnenja so, da je zelo pomembno, da coachinga kot ljudem ne tako poznane zadeve ne vsiljuješ, ter da se zavedaš, da ljudje potrebujejo čas, da nekaj novega sprejmejo. Najboljša reklama se jim zdi »od ust do ust«, ko ljudje, ki so imeli pozitivno izkušnjo s coachingom, to delijo med svoje sodelavce, bližnje in s tem za proces navdušujejo druge.

Na kakšen način je bila izbrana oseba, ki v podjetju skrbi za coaching?

Podjetje pravi, da za omenjeno funkcijo ni bilo izbora. V kadrovski službi si razdelijo projekte, če imaš do kakšnega afiniteto, se seveda to upošteva.

Kako ste izbirali coache?

Zunanje executive coache je podjetje izbiralo z razpisom. V ponudbi imajo med tri in pet ponudnikov, da ima manager na izbiro, s katerim coachem želi delati. Najpomembnejše so jim reference, ter da ima coach veliko domačega in tujega znanja. Za notranjega coacha se je lahko prijavil vsak zaposleni v podjetju, ki je od svojega nadrejenega dobil soglasje za opravljanje tega dodatnega dela. Vsi zainteresirani so morali prestati krajše usposabljanje, naknadno pa vsako leto na daljše izobraževanje pošiljajo nekaj svojih notranjih coachev. Pri izbiri partnerske institucije za izobraževanja s tega področja jim je pomembno, da ponujajo mednarodno akreditirane programe.

Kako izbirate stranke?

Podjetje stalno nudi možnost individualnega zunanjega coachinga za ves višji management in upravo. Ko v kadrovske službe prejmejo željo, jim coaching omogočijo. Notranji coaching pa je vključen v razvojne projekte. Stranke notranjega coachinga so torej zaposleni, ki so vključeni v izobraževalni program nasledstva ali pa srednji managerji, ki si coachinga želijo. Zaposlenega, ki je vključen v razvojni program in izrazi željo, da se coachinga ne bi udeleževal, mu to omogočijo brez posledic in ga v proces ne silijo.

Kakšen je terminski načrt coachinga?

Podjetje vedno ponudi paket desetih srečanj, stranka pa se lahko odloči tudi za polovični paket. V kolikor se izrazi želja po nadaljevanju, se jim lahko omogoči dodatnih pet srečanj, ne zaznajo primera, ko nekomu dodatnih ur ne bi omogočili.

Kako sledite dogovorom o času, prostoru, zaupnosti, morebitnih preklicih termina ter tudi nalog?

Coaching poteka približno eno uro, večinoma se prakticira srečanja v živo. Coachi ponudijo tudi možnost Skype-a in pa telefonskega pogovora, vendar v imajo stranke v praksi veliko raje osebni stik. Zaupanje zagotavljajo s strogim upoštevanjem etičnega kodeksa. Supervizija notranjim coachem omogoča, da sledijo etičnim načelom in nanje

vseskozi opozorjeni. Morebitne preklice in neizvajanje nalog rešujejo s psihološko pogodbo, ki zapoveduje, v katerih primerih se coaching lahko prekine. Tudi stranka lahko prekine proces kadar koli, v kolikor se odloči, da coaching zanjo ni primeren ali se s coachem ne ujame.

Kako merite coaching?

Podjetje učinke coachinga meri s povratno informacijo s strani coacha kot tudi stranke.

Katere koristi coachinga opazate?

Podjetje opaza, da stranke skozi coaching izboljšajo komunikacijske veščine, rešujejo konkretne izzive vsakdanjika, dobijo večjo motivacijo in zagon za delo in se premaknejo iz mrtvih točk. Menijo, da coaching počasi že prehaja v način vodenja, saj je skozi leta v coachingu ali na delavnicah veščin coachinga sodelovalo veliko zaposlenih, ki vse to znanje že prenašajo v vsakdanje poslovno okolje. Pri notranjih coachih opazajo koristi izmenjave praks in mreženja.

S kakšnimi izzivi ste se pri coachingu srečali, se srečujete?

Podjetje izzive, ki se v coachingu pojavijo, rešuje sproti s pomočjo mesečnih supervizij. Vedno se jim zdi prisoten izziv zaupnosti. Zaupnost zagotavljajo z etičnim kodeksom, coachev ne silijo k poročanju ter imajo po novem tudi psihološko pogodbo, ki se podpiše pred začetkom coachinga. Pravijo, da je njihov največji izziv notranjega coachinga izziv dvojnih vlog, saj coachi coachajo poleg svojega rednega dela, kar je na določenih delovnih mestih svojevrsten izziv, saj morajo biti osnovne naloge zaposlenega opravljene v rokih, za kar morajo v določenih primerih poskrbeti coachevi sodelavci. Pravijo, da je veliko lažje za zaposlene v krovni kadrovske službi kot pa za nekoga, ki je morda vodja neke enote. Ker izvajajo coaching v živo, se velikokrat zgodi, da ga morajo izvajati na odročnih lokacijah in v ne najprimernejših prostorih. V preteklosti so se srečevali tudi z nedokončanimi procesi coachinga, ki pa so jih sedaj upeli zamejiti s pogodbo, da je takšnih primerov vse manj. Podjetju se zdi, da večina ljudi še vedno ne ve, kaj pravzaprav coaching je in kakšna pričakovanja lahko do procesa goji, zato so njihova pričakovanja včasih nerealna.

Kaj je po vašem mnenju ključno pri uvajanju coachinga v podjetje?

Podjetje se z uvajanjem coachinga v podjetje ukvarja že kar nekaj časa. Po njihovem mnenju je ključno, da se podjetje uvajanja loti na sistemski način in celostno, ter da izdela dobro komunikacijsko strategijo za komunikacijo z različnimi deležniki, to je z vodstvom in potencialnimi strankami. Opazili so, da je za hitrejše sprejetje coachinga pomembno, da v projektu sodelujejo kredibilni in izkušeni coachi.

Priloga 2: Povzetek intervjuja s podjetjem B

Kje ste pridobili prve informacije o coachingu?

Prve informacije o coachingu je sogovornica dobila iz udeležbe na raznih konferencah, na kadrovske kongresih in iz HRM revije. Izobraževanje ji osebno pomeni zelo veliko in se tudi v prostem času nenehno izobražuje in išče nove informacije.

Glede na to da niste bili od začetka prisotni v podjetju, vseeno informacija, kako se je coaching začel v podjetju, jo imate?

Sogovornica te informacije nima. Lahko samo ugiba, da je šlo verjetno za to, da je oseba, ki je bila pred njo zadolžena za te projekte, prepoznala določene koristi, ki jih coaching prinaša.

Če bi se danes odločali za coaching, kaj bi spremenili?

Sogovornica pove, da si želi, da bi izvajali dodatne osvežilne delavnice, ki bi udeležencem pomagale, da znanje resnično osvojijo. V kolikor bi se danes odločali za uvajanje coachinga, bi že od začetka sledili sistemskemu pristopu, da se lahko vključi projekt na ravni celotnega podjetja.

Kako se je coaching v podjetju začel in kakšen je položaj danes?

Na začetku je bil v podjetju prisoten zunanji individualen coaching, ki je bil namenjen vrhnjemu managementu, dvakrat so organizirali tudi projekt z naslovom Coaching akademija, ki je vključeval izobraževanja na temo veščin coachinga, z namenom, da bi vodje uporabljali pristope coaching v vsakdanjiku. Cilj je bil pridobiti managerje – coache. Od leta 2014 vsako leto pripravijo tudi delavnice za veščine coachinga, kjer udeležence spoznavajo z osnovami, kako lahko zaposlene vodimo tudi skozi vprašanja. Za razliko od coaching akademije je to krajše izobraževanje, kjer se fokusirajo na osnove. Individualni coaching za vrhnji management kar nekaj let ni bil prisoten v podjetju, v letu 2017 so ga zopet obudili. Pravijo, da je razlog, da niso veliko delali na komunikaciji z deležniki o koristih, ki jih proces prinaša, posledica pa je bila, da zanj ni bilo zanimanja. Prisotne so bile tudi organizacijske spremembe in projekt je zamrl. V začetku 2018 so začeli z obujanjem projekta, oziroma ga želijo zastaviti povsem na novo, strateško in celostno. Prisoten je zunanji individualni coaching za vrhnji management ter pripravljajo strategijo za uvajanje notranjega coachinga.

Kakšna je vizija coachinga, ki jo imate za vaše podjetje?

Podjetje pravi, da v tem trenutku želi, da bi čim več ljudi prepoznalo coaching kot nekaj koristnega. Vizija je, da tokrat coaching postavijo sistemsko in celostno.

Imate kakšen načrt, ki mu sledite?

Načrt je trenutno še v izdelavi. Trenutno pripravljajo predstavitev za vrhnji management, od katere je odvisno, ali bo projekt celostno zaživel. Želijo si, da bi bil v podjetju prisoten tako zunanji kot notranji coaching. Notranji coaching vidijo kot podporo novim vodjem pri gradnji timov, hitrejšemu prilagajanju na novo vlogo in odpravljanju morebitnih težav.

Kako ste coaching predstavili vsem deležnikom?

Podjetje trenutno celotno komunikacijsko strategijo še izdeluje. V načrtu imajo komunikacijsko strategijo, ki vključuje promocijo coachinga skozi različne kanale. Želijo vključevati članke in objavo referenc ljudi, ki so coaching izkusili in so bili nad njim navdušeni. Coaching delavnice predstavljajo v katalogu izobraževanj, individualni coaching pa so ponudili vodjem po testiranju z orodjem DNLA.

Na kakšen način je bila izbrana oseba, ki v podjetju skrbi za coaching?

V določeni meri je igrala vlogo samoiniciativnost. Na oddelku sodelujeta dve in si naloge razdelita.

Kako ste izbirali coache?

V podjetju so se odločili, da vrhnjemu managementu ponudili zunanje coache, ki imajo bodisi psihološko, bodisi managersko ozadje. Glede na izziv, s katerim se je zaposleni srečal, so mu ponudili določen profil iz nabora, ki so ga vnaprej pripravili. Ko so izbirali primerne kandidate za coache, so bili pozorni na akademsko ozadje in izkušnje. Z vsemi je podjetje v preteklosti že sodelovalo na drugih projektih, torej so bili coachi kadrovske službi poznani že od prej. V večini primerov o izbiri coacha svetujejo v kadrovske službi, so pa imeli tudi primer, ko je manager želel določenega coacha, ki prej ni bil na voljo v njihovi ponudbi. Managerju so njegovo željo odobrili po tem, ko so preverili, ali je coach v določenih merilih. Notranji coach bo oseba, ki za uvajanje coachinga skrbi, saj je končala NLP Coach izobraževanje in si želi znanje vključiti v delo.

Kako izbirate stranke?

Podjetje B zunanji individualni coaching ponuja na izraženo željo vsemu vrhnjemu managementu, ponudijo pa ga tudi na podlagi rezultatov testiranj v sklopu razvojnih načrtov, kjer vidijo, da je potencial. Notranji coaching bo namenjen novim vodjem, ki se prvič srečujejo s to vlogo, da jim bodo omilili izzive pri prehodu v to funkcijo.

Kakšen je terminski načrt coachinga?

V podjetju ponudijo coaching paket, ki obsega 10 ur, v kolikor pa si stranka želi nadaljevanja, se s kadrovske službo dogovorijo glede možnosti.

Kako sledite dogovorom o času, prostoru, zaupnosti, morebitnih preklicih termina ter tudi nalog?

Za prvo srečanje se dogovorijo skupaj, torej kadrovska služba, stranka in coach. Za naprej se stranka in coach o srečanjih dogovarjata sama, procesu v kadrovske službi sledijo na način, da coach pošilja evidenco srečanj, vsakih nekaj mesecev se kadrovika s coachem sliši po telefonu za povratno informacijo, kako coaching napreduje. Pravijo, da je ustvarjanje zaupnosti coacheva domena, ali ga bo vzpostavil ali ne. Coaching izvajajo v službenem času, če pride do želje po prekinitvi, kadrovska služba želi izvedeti, kje je nastal problem.

Kako merite coaching?

Uspešnost coachinga preverjajo s povratno informacijo coacha in stranke. Na delavnicah večini udeleženci na koncu izpolnijo anketni vprašalnik. Podjetje se zaveda, da vprašalnik ni dovolj dobra meritev, saj je ključno, kako bodo udeleženci nova znanja prenesli v prakso.

Katere koristi coachinga opazate?

Podjetje do sedaj nima zabeleženih koristi individualnega coachinga. Pri delavnicah so spodbujali »osvežitvene« delavnice, da bi udeleženci novo znanje res prenesli v prakso.

S kakšnimi izzivi ste se pri coachingu srečali, se srečujete?

Podjetje se je v preteklosti srečevalo z različnimi organizacijskimi spremembami, ki so vplivale tudi na coaching. Izpostavijo tudi, da je vodstvo deljeno glede podpore coachinga. Nekateri se zavedajo koristi, ki jih coaching prinaša, imajo pa tudi vodje, ki jim je odveč kakršna koli oblika razvoja, sploh na področju osebnosti in vedenja. Imeli so primere, ko so stranke zavlačevale s coachingom, izgovarjale so se na pomanjkanje časa, vendar resničnega razloga ne vedo. Zdaj, ko vzpostavljajo nov sistem, ki bo coaching vključeval bolj celostno se srečujejo z izzivom komunikacije z deležniki, kako projekt predstaviti vodstvu, kako potencialnim strankam, da bodo coaching prepoznali kot nekaj koristnega. Poraja se jim tudi vprašanje zaupnosti in cenjenosti notranjih coachev.

Kaj je po vašem mnenju ključno pri uvajanju coachinga v podjetje?

Podjetju je ključno, da vrhni management projekt podpira, saj brez njihove podpore projekti hitro zamrejo. Če ima vodstvo posluh za določeno stvar, je kadrovske službi veliko lažje komunicirati. Pravijo, da se je v tako velikem podjetju takšnega projekta nujno lotiti sistemsko. Izrazijo tudi, da projekt potrebuje strokovnjake, ki imajo ugled. S njimi lažje pridobijo zaupanje potencialnih coaching strank. Izpostavi se primer necenjenosti notranjega coacha v primerjavi z zunanjim ter podajo primerjavo splošnega vtisa za tuje in domače strokovnjake.

Priloga 3: Povzetek intervjuja s podjetjem C

Kje ste pridobili prve informacije o coachingu?

Sogovornica je prve informacije o coachingu dobila pred desetletjem, ko sem se udeleževala različnih delavnic za osebno rast. Coaching je preizkusila tudi sama in od takrat je prepričana v učinkovitost metode.

Glede na to da niste bili od začetka prisotni v podjetju, vseeno informacija, kako se je coaching začel v podjetju, jo imate?

V podjetju imajo zabeležene vse treninge in izobraževanja, vendar informacije, zakaj ravno coaching, nimajo.

Če bi se danes odločali za coaching, kaj bi spremenili?

Če bi se danes odločali za coaching, bi bilo že v štartu še več aktivnosti za spodbujanje kulture coachinga. Sedaj so na tak način zastavili celoten projekt in ga komunicirajo s celoto. Komunicirajo koristi, da coaching ne bi bil prepoznan kot popravni izpit za udeležence oziroma stranke coachinga. Zelo so zadovoljni, da opazijo konkretne razlike v sprejemanju coachinga med deležniki.

Kako se je coaching v podjetju začel in kakšen je položaj danes?

V preteklosti se je v podjetju občasno izvajal individualni coaching za vrhnji management, izvajali so tudi razne delavnice, namenjene izboljšanju vodstvenih veščin, ki so vsebovale tudi veščine coachinga. Leta 2014 so v sklopu razvoja vodij prvič ponudili coaching tudi srednjemu in nižjemu managementu. Od tega leta naprej je v podjetju prisoten individualen coaching na vseh nivojih ter tudi delavnice na temo razvoja veščin coachinga. Leta 2017 so izvedli usposabljanje za novo delovno mesto, ki se imenuje prodajni coach. Ta oseba na terenu izvaja treninge prodajnih veščin, ki vsebuje tudi elemente coachinga.

Kakšna je vizija coachinga, ki jo imate za vaše podjetje?

Podjetje ima vizijo čim večjemu številu zaposlenih omogočiti nadgradnjo njihovih kompetenc in razvojnega potenciala s pristopi coachinga. Želijo graditi kulturo coachinga skozi različne komponente; s prodajnimi coachi, izobraževanju vodij z veščinami coachinga veščinami in s skupinami notranjih coachev. V prihodnosti želijo, da je v podjetju prisoten tudi kolegialni coaching, vendar na tem področju sedaj še ne delajo.

Imate kakšen načrt, ki mu sledite?

V podjetju imajo izdelan načrt, ki mu sledijo. Trenutno so v fazi izbora notranjih coachev, ki jih bodo v naslednjih mesecih izobraževali za novo funkcijo. Individualni zunanji coaching za vrhnje nivoje poteka, ko zaposleni zanj zaprosijo in tega ne načrtujejo.

Kako ste coaching predstavili vsem deležnikom?

Pred leti so se komunikacije z deležniki lotevali zelo parcialno. Po novem so vso komunikacijo zastavili zelo strateško, s fokusnimi skupinami, ki so izluščile vse dileme v povezavi s coachingom, intervjuji s strokovnjakom ter raznimi objavami o koristih coachinga preko različnih komunikacijskih kanalov. Višji management coaching podpira, predvidevajo, da je to posledica vpliva tujine, saj je bilo kar nekaj njihovih managerjev prej zaposlenih v tujini, kjer se s coachingom podjetja srečujejo pogosteje.

Na kakšen način je bila izbrana oseba, ki v podjetju skrbi za coaching?

Sogovornica je prišla na omenjeno pozicijo zaradi samoiniciativnosti, saj coaching prepozna za koristno stvar in želi zanj navdušiti tudi ostale.

Kako ste izbirali coache?

Podjetje je zunanje coache izbiralo na podlagi priporočil kolegov in njihovih managerjev. Izpostavijo, da ni zanemarljiv niti stroškovni vidik, saj so že imeli primer, da se za nekoga niso odločili, ker bi za podjetje to pomenil prevelik strošek. Nastal je nabor možnih coachev, ki so znotraj pričakovanj podjetja. Vsak coach je pripravil predstavitev in je managerjem na voljo, ko izrazijo interes po procesu. Kadrovska pripravi nabor treh možnosti, managerji pa sami stopijo v stik s coachem in si ga izberejo glede na kompatibilnost ustreznih izkušenj, izobrazbe ali referenc. Pri projektu za interne coache je podjetje izluščilo kompetence, ki so jim pomembne pri coachingu in bodo osnova za izbor potencialnih notranjih coachev. Vse kandidate, ki so se javili na razpis, bodo psihološko testirali in najboljšim omogočili šolanje za interne coache.

Kako izbirate stranke?

Zunanji individualni coaching je za vrhnje nivoje managementa vedno na voljo. Kdor koli od vrhnjega managementa si coachinga zaželi, mu ga omogočijo. Za nižje nivoje ga ponudijo po potrebi in v skladu z razpoložljivimi sredstvi. Pri nižjem managementu je coaching večinoma sprožen s strani nadrejenega, kjer vidi kakšen izziv za določeno osebo. Stranke notranjega coachinga bodo vodje srednjega managementa, v katerih podjetje vidi nek potencial.

Kakšen je terminski načrt coachinga?

Terminski okvir coachinga je osem srečanj po 1 do 1,5 ure. Če stranka želi podaljšati, se dogovorijo o cenovnih možnostih.

Kako sledite dogovorom o času, prostoru, zaupnosti, morebitnih preklicih termina ter tudi nalog?

Kadrovska služba je pri procesu na začetku in na koncu, ne sledijo dogovorom glede prostora. Zaupanje zunanjih coachev zagotavljajo z izbiro coacha, izbirajo coache, za katere je potrjeno, da jim kot podjetje lahko zaupajo. Katere informacije se deli v poročilih, coachi skomunicirajo s strankinim nadrejenim, poročila o coachingu niso obvezna, obvezen je pogovor s strankinim nadrejenim prej, vmes in po koncu coachinga. V kadrovski službi običajno prejmejo le akcijski načrt, da preverijo, kako stranka napreduje. Če pride do prekinitve coachinga, jih o tem obvesti coach, vendar pravijo, da do sedaj takega primera še niso zabeležili.

Kako merite coaching?

Pri nižjih nivojih Izvajajo Mystery Shopping, NPS in druge raziskave na stičnih mestih. Pri individualnih coachingih merjenje prepustijo coachem, ki merijo uspešnost po svojih metodah, v primeru, pa da coachi nimajo izdelanega načina merjenja, podjetje izvaja tudi svoje meritve, na primer oceno kompetenc, klime ter pogovori z nadrejenim, kje se opazijo spremembe.

Katere koristi coachinga opazate?

Podjetje je začelo opazati koristi v bolj sodelovalnem načinu vodenja. Vodje večkrat vodijo s postavljanjem vprašanj, s spodbujanjem samoodgovornosti zaposlenih in so izboljšali svojo komunikacijo. Pri prodajnih coachih imajo zabeležene konkretne rezultate, kot so izboljšani prodajni načrti in realizirani cilji.

S kakšnimi izzivi ste se pri coachingu srečali, se srečujete?

Izzivi, ki so se pojavljali v preteklosti, so predvsem napačno dojemanje coachinga med zaposlenimi, saj so ga dojemali kot kazen in ne kot nagrado, da bodo lahko nadgrajevali svoje kompetence in veščine. V ta izziv spada tudi izziv komunikacije z deležniki, ki so se je zdaj lotili povsem na novo in z drugačnim pristopom, zelo celostno. Pri projektu notranjih coachev, ki ga začenjajo vidijo izziv čas, saj bodo notranji coachi procese opravljali poleg svojih rednih delovnih nalog, kar jim bo lahko vplivalo na učinkovitost in rezultate. Pri zunanjem coachingu se je zgodilo, da so bili rezultati pri merjenju kompetenc po koncu coachinga pod pričakovanjem, torej naj coaching ne bi bistveno vplival na izboljšanje.

Kaj je po vašem mnenju ključno pri uvajanju coachinga v podjetje?

Podjetje pravi, da je komunikacija ključna pri uvajanju coachinga. Odlično je, če projekt sestavljajo različne aktivnosti, s katerimi se coaching približa publiki, da ga spoznajo. To so na primer intervjuji s strokovnjaki, ki imajo ugled, razne fokusne skupine, kjer lahko izluščijo razne dileme, ki se zaposlenim pri projektu pojavijo in podobno. Ključno je tudi, da uprava projekt podpira, v nasprotnem primeru aktivnosti ne morejo potekati gladko in je komunikacija z ostalimi deležniki zelo otežena.