

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEŠNEGA COACHINGA

Ljubljana, junij 2016

DOMEN KRIŽNIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Domen Križnič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza ključnih dejavnikov uspešnega coachinga, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel/-a, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 O COACHINGU	4
1.1 Opredelitev coachinga	5
1.1.1 Zgodovina in razvoj coachinga.....	5
1.1.2 Definicije coachinga	6
1.2 Terminologija.....	7
1.3 Coaching in sorodni poklici	9
1.4 Pojavne oblike in vrste coachinga	11
1.4.1 Zunanji in notranji coachi.....	11
1.4.2 Timski in skupinski coaching.....	12
1.4.3 Vrste coachinga	13
1.5 Koristi coachinga	14
1.6 Proces coachinga.....	16
1.7 Modeli coachinga.....	17
1.7.1 GROW-model.....	18
1.7.2 ACHIEVE-model	19
1.7.3 ADAPT-model	21
1.7.4 NLP-coaching.....	22
1.7.5 SCORE-model.....	23
1.7.6 Integrativni model	24
1.8 Veščine coacha in njihova uporaba.....	26
2 COACHING KOT SVETOVALNA DEJAVNOST.....	28
2.1 Krovne coaching organizacije	28
2.2 Razvitost coachinga	30
2.2.1 Svet.....	30
2.2.2 Evropa.....	31
2.2.3 Slovenija	32
2.3 Trendi v coachingu	34
3 USPEŠNOST COACHINGA	34
3.1 Kaj je uspešen coaching.....	34
3.2 Dejavniki za uspešen coaching	36
3.3 Pasti in ovire coachinga	39
4 EMPIRČNA RAZISKAVA O KLJUČNIH DEJAVNIKIH USPEŠNEGA COACHINGA MED SLOVENSKIMI COACHI IN STRANKAMI.....	41
4.1 Metodologija	41
4.2 Predstavitev rezultatov.....	43
4.2.1 Zunanji coachi	43
4.2.2 Notranji coachi	52
4.2.3 Stranke v procesu coachinga	60
4.3 Ključne ugotovitve raziskave.....	69

4.3.1	Dejavniki coachinga	69
4.3.2	O coachingu kot dejavnosti na trgu	72
5	RAZPRAVA	73
5.1	Uspešnost coachinga	73
5.2	Ključni dejavniki uspeha coachinga	74
5.3	Coaching v Sloveniji	75
5.4	Prihodnost coachinga	76
5.5	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	77
	SKLEP	78
	LITERATURA IN VIRI	80
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pogostost uporabe besede coaching in njenih poslovenjenih oblik s slovenskih besedilih	8
Tabela 2:	Coaching in sorodni poklici	10
Tabela 3:	GROW-model	19
Tabela 4:	ACHIEVE-model	21
Tabela 5:	ADAPT-model	22
Tabela 6:	Veščine coacha	27
Tabela 7:	Coachi po svetovnih regijah	30
Tabela 8:	Zasluzki po svetovnih regijah	31
Tabela 9:	Koncepti za uspešen coaching	37
Tabela 10:	Merila uspešnih coachingov pri zunanjih coachih	47
Tabela 11:	Ključni dejavniki uspeha coachinga iz vidika zunanjih coachev glede na odgovornost	49
Tabela 12:	Ključni dejavniki uspeha coachinga iz vidika zunanjih coachev	50
Tabela 13:	Merila uspešnih coachingov pri notranjih coachih	55
Tabela 14:	Ključni dejavniki uspeha coachinga z vidika notranjih coachev glede na odgovornost	57
Tabela 15:	Ključni dejavniki uspeha coachinga z vidika notranjih coachev	57
Tabela 16:	Merila uspešnih coachingov z vidika strank	64
Tabela 17:	Ključni dejavniki uspešnosti coachinga z vidika strank glede na odgovornost	65
Tabela 18:	Ključni dejavniki uspeha coachinga z vidika stranke	66
Tabela 19:	Najpogostejša merila uspešnih coachingov	70
Tabela 20:	Ključni dejavniki uspeha coachinga	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Razširjeni GROW-model	18
Slika 2: ACHIEVE-model	20
Slika 3: Logične ravni osebnosti po Diltsu.....	23
Slika 4: SCORE-model.....	24
Slika 5: Integrativni model	25
Slika 6: Življenjski cikel coachinga po državah v Evropi	32
Slika 7: Svetovalni coaching model	36
Slika 8: Predstavitev tem v kategoriji zunanjih coachev	44
Slika 9: Predstavitev tem v kategoriji notranjih coachev	53
Slika 10: Predstavitev tem v kategoriji strank coachinga.....	61
Slika 11: Predstavitev skupnih tem raziskave	69

UVOD

Tema pričujočega magistrskega dela je preučevanje ključnih dejavnikov pri uspešnem procesu coachinga. Kaj coaching je in kje lahko poiščemo njegov izvor? Beseda coach in njena izpeljanka coaching v slovenščini še nimata pravega prevoda, saj niti eden izmed dobesednih prevodov iz angleškega jezika (inštruktor, trener ...) v resnici ne poda pravega pomena izvirne besede. Coaching v resnici pomeni, »nekoga pripeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti« (Whiterspoon & White, 1996), za kar pa v slovenščini kljub različnim poskusom npr. učno krmiljenje (Kranjc, 2008) še nimamo prave besede. Obstajajo tudi primeri poslovenjenja izraza coaching v »kovčing« (Cukjati, 2010) ali pa »koučing« (Kobolt, 2010), vendar se je pri uporabi najbolj usidrala uporaba kar same tujke, kar dokazuje tudi Porenta (2013) z uporabo korpusa slovenskega jezika Gigafida.

Pogosto se coaching zamenjuje s svetovanjem, mentorstvom in podobnimi metodami. Rogers (2008) v ta namen podaja 6 glavnih principov, ki ločijo coaching od sorodnih ved, in sicer: 1. stranka je iznajdljiva; 2. naloga coacha je, da razvija strankino iznajdljivost s pomočjo izzivalnih vprašanj, nalog in pri tem nudi podporo; 3. coaching nagovarja celotno osebnost, preteklost, sedanjost in prihodnost; 4. stranka postavi agendo; 5. coach in stranka sta na istem nivoju; 6. coaching temelji na akciji in spremembah. V najširši definiciji coaching pomeni sistematični proces, usmerjen k doseganju ciljev, v katerem nastopa coach kot moderator jasnega postavljanja ciljev, njihove vizualizacije ter strategij in aktivnosti za doseganje ciljev (Evropski coaching inštitut, 2007, v nadaljevanju ECI).

Coaching je torej ciljno usmerjena dejavnost za pomoč posamezniku pri postavljanju in doseganju njegovih ciljev. Temelji coachinga segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je ameriški avtor, Timothy Gallwey izdal svojo prvo knjigo »Notranja igra tenisa«, v kateri je prvič opisal osnovne principe coachinga na primeru učenja tenisa. V svojem sodobnejšem delu Gallwey (2016) piše, da je coaching ples, ki ga vodi stranka. Najboljša pot za coacha, da se nauči svoje vloge, je vedenje, kako je biti v vlogi stranke, ki izkusi prednosti coaching procesa«. Coaching lahko opredelimo tudi po definiciji Mednarodne coaching zveze (angl. *International Coaching Foundation*, v nadaljevanju ICF), (About coaching, 2016), ki pravi, da je profesionalni coaching sodelovanje coacha s stranko v miselno izzivalnem, kreativnem procesu, ki jo navdihuje k povečanju strokovnega in osebnega potenciala. Coach priznava stranki, da je ekspert v svojem življenju in verjame, da je vsaka stranka kreativna, iznajdljiva in celostna. Coach torej ni učitelj in praviloma ne ve, kako stvari narediti bolje kot stranka, ampak opazuje vzorce, pomaga graditi prostor za nove cilje ter s stranko dela na tem, da zastavljene cilje doseže (Zeus & Skiffington, 2003).

Coaching je vsebinsko interaktivni proces, v osnovi pogovor – dialog med coachem in stranko s produktivnim, ciljno usmerjenim kontekstom (Zeus & Skiffington, 2003). Gre za dolgotrajnejši odnos med coachem in stranko, ki poteka ob vnaprej dogovorjenih rednih intervalih (tedenskih, mesečnih, ...) v obliki časovno omejenih sej (30–60 minut), bodisi v živo bodisi na daljavo s pomočjo komunikacijskih naprav in orodij (telefon,

Skype ...). Coach s pomočjo vprašanj, tudi provokativnih, skuša stranko pripeljati do predhodno določenih ciljev oziroma do soočenja s svojimi izzivi tako, da zna najbolje izkoristiti svoje notranje potenciale. Temo posameznega srečanja postavlja stranka, le prvo srečanje je izjema, ki ga vodi coach. Za to pripravi nekaj začetne birokracije in nalog ter osnutek strankinih ciljev (Rogers, 2008). Proces coachinga Mednarodni coaching inštitut podrobneje opisuje takole (About coaching, 2016): »coaching se tipično začne z osebnim intervjujem (srečanje v živo ali prek telekonferenčnega klica), kjer se oceni trenutno stanje osebnih ali poslovnih priložnosti, izzivov, definira se obseg coaching razmerja, identificira se prednostne naloge za ukrepanje in postavi se specifična pričakovanja. Nadaljnji coachingi so vnaprej časovno načrtovani in lahko se jih izvaja bodisi v živo bodisi prek telefona. Med planiranimi coaching srečanji so lahko stranki postavljene naloge, ki ga podpirajo pri doseganju določenih ciljev. Coach lahko pridobi dodatne vire v obliki relevantnih člankov, seznamov ocen ali modelov za podporo posameznikovemu ali poslovnemu razmišljanju in ukrepah. Dolžina coaching razmerja je odvisna od posameznikovih želja in potreb.«

Poznamo več različnih vrst coachinga, ki so se razvijale skozi leta. Cukjati (2007) vrste oz. različice coachinga deli na dva sklopa, in sicer:

- poslovni coaching (coaching za najvišje vodilne (executive coaching), coaching srednjega managementa, timski coaching, coaching mladih managerjev, ...);
- osebni coaching (coaching v zasebnem življenju (life coaching), coaching za razvoj osebnostne kariere, coaching za zdravo življenje, coaching za odvajanje od kajenja in drugi).

V poznejšem delu avtorica opredeli še razlike med različicami: »Osebni in poslovni coaching se med seboj razlikujeta v vodenju procesa, izbiri področij in ciljev ter izbiri metod« (Cukjati 2009).

Coaching je v svetovnem merilu rastoča panoga. Po raziskavi Mednarodnega coaching inštituta (ICF Global Coaching Survey, 2012) je ocenjeno število profesionalnih coachev 47.500, od katerih jih je 37,5 % v Zahodni Evropi, 33,2 % v Severni Ameriki, preostali delež pa drugje po svetu. Trendi rasti so pozitivni, po podatkih raziskave je stopnja rasti najvišja v Latinski Ameriki (29 %), medtem ko je najnižja rast v letu 2012 zabeležena na območju Zahodne Evrope.

V Sloveniji je bil po podatkih iz leta 2009 coaching še sorazmerno nepoznano orodje, v fazi uvajanja na trg (Bresser, 2009). Njegova priljubljenost narašča, vendar večina strank oziroma potencialnih strank še ni dovolj seznanjena o samih možnostih in pridobitvah, ki jih coaching prinaša. Sama specifičnost coachinga v Sloveniji, kar kaže tudi na to, da je coaching v začetni fazi, je tudi, da tukaj še ne obstaja formalna zveza oziroma krovna organizacija, ki bi coache povezovala in jih eventualno certificirala ter tako skrbela za samo kvaliteto coachinga. Tako se pojavljajo posamezniki, ki se smatrajo za coache, vendar kar nudijo, bolj spominja na svetovanje oziroma druge tipe izobraževanja (mentorstvo, svetovanje ...), kar

seveda še bolj otežuje samo prepoznavnost coachinga kot takega. Aprila 2014 je bilo ustanovljeno Slovensko coaching združenje (v nadaljevanju SCZ) z namenom združevanja, organiziranja, izvajanja aktivnosti za potrjevanje strokovnosti coachev in podeljevanja akreditacij ter drugimi nameni (O združenju, 2016), kar bo v prihodnosti prav gotovo izboljšalo prepoznavnost in kvaliteto panoge coachinga v Sloveniji.

S coachingom sem se osebno prvič srečal pri raziskovanju izobraževanj na področju osebne rasti. Opravil sem izobraževanje po ICF-akreditaciji »Šola coachinga« pri Glotta Nova iz Ljubljane, s pomočjo katerega sem spoznal glavna načela, orodja in osnovne principe coachinga. Med izobraževanjem s pomočjo vaj v vlogi coacha ter praktičnimi prikazi samega coaching procesa me je to področje začelo izredno zanimati in posledično sem se odločil, da podiplomski študij zaključim z magistrskim delom s tega področja, saj verjamem, da se bom v svoji poslovni karieri prej ali slej še intenzivneje srečal in tudi ukvarjal s coachingom.

V magistrskem delu sem se posvetil samemu procesu coachinga ter različnim dejavnikom, ki vplivajo na proces. Kot že omenjeno, je cilj in smisel vsakega coachinga procesa ta, da stranka s pomočjo coacha definira in posledično doseže vnaprej določene cilje. Uspešen coaching je torej tisti, pri katerem so ti zastavljeni cilji doseženi. Raziskal sem, kateri so ključni dejavniki, ki razlikujejo uspešen in neuspešen coaching, tako iz zornega kota stranke kot coacha.

Cilj magistrskega dela ja raziskava o ključnih dejavnikih uspešnega coachinga v slovenskem poslovnem okolju. V delu sem se omejil na poslovni coaching, saj bi bila naloga v nasprotnem primeru preobsežna, poleg tega sem s pomočjo intervjuja pridobil podatke s strani coachev in strank, da bom lahko kar najbolje raziskal ključne dejavnike uspeha.

Namen raziskave je, da:

- osvetlim in raziščem razlike med uspešnim in neuspešnim coachingom ter razloge za nastanek,
- naredim primerjavo med ključnimi dejavniki uspeha pri slovenskih coachih in literaturo,
- pripomorem k boljšemu razumevanju in poznavanju procesa coachinga in njegovih dejavnikih uspeha,
- razsvetli občutke in doživljanje stranke in coacha v uspešnih in neuspešnih coachingih,
- doprinesem nova spoznanja v svet coachinga, za katera verjamem, da bodo služila k izboljšanju in večjem deležu uspešnih coachingov, kar bo morda prispevalo k boljši prepoznavnosti coachinga in njegovi razširjenosti,
- primerjam ključne dejavnike uspeha, značilne za slovenski trg, z dejavniki, ki se pojavljajo v literaturi, in ugotovim njihovo podobnost oziroma različnost.

Temeljna teza magistrskega dela, ki jo s teoretičnim in empiričnim delom dokazujem, je:

- na uspešnost coachinga vplivajo številni dejavniki. Njihovo poznavanje, predvsem s strani coacha, lahko proces in rezultate coachinga pomembno izboljšajo.

V prvem, teoretičnem delu magistrskega dela, so predstavljena teoretična izhodišča, ki izhajajo tako iz domače kot iz tuje literature in raziskav ter temeljijo tudi na osebnih izkušnjah in znanju, pridobljenih na šolanju »Šola coachinga«, v vlogi coacha začetnika. Prevladuje tuja literatura, predvsem raziskovalni članki, raziskovalne študije in podatki, pridobljeni pri strokovnih institucijah.

Drugi, empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativni analizi podatkov, pridobljenih iz intervjujev. S predhodnim poizvedovanjem sem izbral 10 poslovnih coachev, od tega 6, ki ponujajo coaching na trgu, in 4 notranje coache iz večjega slovenskega trgovskega podjetja. Za intervju sem pridobil tudi 6 uporabnikov coachinga, ki imajo oz. so imeli izkušnje s poslovnim coachingom. Izbor kandidatov na strani coachev je temeljil predvsem na raznolikosti njihovih izkušenj ter izobrazbe s področja coachinga, čemur je sledil tudi izbor kandidatov na strani uporabnikov. S kandidati sem glede na problematiko dela opravil polstrukturiran, nestandardiziran intervju z vnaprej pripravljenimi osnovnimi vprašanji bodisi v živo bodisi prek drugih komunikacijskih medijev (skype, telefon), odvisno od njihovih želja in potreb. Pridobljene kvalitativne podatke sem po deduktivni metodi ovrednotil, primerjal z dosedanjimi raziskavami in teorijo ter tako skušal opredeliti in potrditi temeljno tezo dela.

Vsebina pričujoče naloge je torej razdeljena na dva dela, teoretičnega in praktičnega. Teoretični del zajema tri poglavja. V prvem poglavju bralcu predstavim coaching in sorodne poklice, vrste in pojavne oblike coachinga, predstavim koristi, proces, modele coachinga, zaključim pa s poglavjem o coaching veščinah in uporabnosti le-teh. V drugem se bralec seznani s coachingom na trgu, krovnimi organizacijami in razvitostjo dejavnosti po svetu, Evropi in ne nazadnje v Sloveniji. Sledi zadnje, tretje poglavje teoretičnega dela, kjer definiram osrednjo temo naloge, to je uspešnost coachinga in dejavnike za uspeh ter na drugi strani pasti in ovire, ki jih coaching prinaša.

Drugi, empirični del, predstavlja rezultate raziskave. Razdeljen je na podpoglavja, v katerih predstavljam rezultate po posameznih kategorijah kandidatov, poglavje zaključim s podpoglavjem o ključnih ugotovitvah raziskave. Nalogo zaključujem z razpravo o pridobljenih rezultatih ter primerjavo z literaturo in teorijo.

1 O COACHINGU

Coaching je oblika svetovalne dejavnosti, ki stranki pomaga doseči njene cilje z maksimizacijo njenih potencialov. Širši populaciji je ta oblika svetovalne dejavnosti še dokaj nepoznana, zato nalogo začnem s predstavitvijo coachinga in njegove panoge, njegovi uporabi, oblikah in samem izvajanju ter coaching modelov.

1.1 Opredelitev coachinga

Coaching je, kot že omenjeno, razmeroma nova dejavnost na slovenskem trgu. V pričajučem poglavju bom predstavil njegovo zgodovino in razvoj, prav tako sem zbral in navedel nekaj najbolj opisnih in predstavitvenih definicij coachinga.

1.1.1 Zgodovina in razvoj coachinga

Beseda coach izhaja iz angleškega jezika in pomeni kočija, potniški vagon, poštni voz in pa tudi inštruktor in trener (Šemrl & Potočnik, 2012). Njen izvor je v madžarski vasi Kocs, kjer so izdelovali kočije. Coaching v resnici pomeni, »nekoga pripeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti« (Whiterspoon & White, 1996), kar lahko enačimo s pojmom kočija.

Coaching je nov pojem, vendar se je njegova ideja pojavila že zelo zgodaj v zgodovini človeštva. McDermott & Jago (2005) navajata, da se je osnovna ideja coachinga pojavljala že v zgodnjih kulturah po svetu, tudi v grški, ki je nam najbližja. Eden bolj znanih takratnih mislecev, Sokrat, je dejal, da ne more nobenega ničesar naučiti, vse, kar lahko stori, je, da pri ljudeh spodbudi razmišljanje, kar je namen coachinga. Po Morrissonu (2016) lahko korenine coachinga zaznamo iz različnih perspektiv, kot so psihologija, družbene in poslovne vede ter mnoge druge. Navaja več stopenj razvoja coachinga z začetki po letu 1880, ko so se je začel pospešen razvoj omenjenih ved.

Skozi čas se je ideja coachinga prenašala in razvijala, dokler niso bili postavljeni temelji sodobnega coachinga. McDermott in Jago (2005), Whitmore (2009), Šemrl in Potočnik, (2012) pa tudi drugi avtorji najpogosteje navajajo, da so korenine coachinga v športnem trenerstvu in segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je ameriški avtor, Timothy Gallwey, izdal svojo prvo knjigo »Notranja igra tenisa« (angl. *The inner game of tennis*). Pisal je o treningih tenisa, pri katerih je v vlogi trenerja opazil, da so se teniški igralci, ko jim je v procesu treninga postavljala odprta vprašanja, bolje izkazali kot takrat, ko jim je delil neposredne nasvete o igri. Med njegovimi učenci je bilo veliko ljudi iz poslovnega sveta, ki so kmalu začeli njegova spoznanja porabljati tudi v svojem okolju. Gallwey je delo in raziskave nadaljeval pri različnih športih, v knjigah »Notranja igra golfa« (angl. *The inner game of golf*), »Notranja igra smučanja« (angl. *The inner game of skiing*). Kasneje je nadaljeval na poslovnem področju, s knjigo »Notranja igra dela« (angl. *The inner game of work*). Knjige so postajale uspešnice, prek katerih je s pomočjo primerov potrjeval začetno tezo, da je za obvladovanje neke spretnosti in zadovoljstvo treba biti pozoren na »notranjo igro«, ki se odvija v glavi igralca (Šemrl & Potočnik, 2012).

Idejo coachinga in pristop »notranje igre« so njegovi učenci po svetu uspešno uporabljali v poslovnem svetu, coaching se je tako začel uporabljati pri razvoju kadrov, strokovnem razvoju in razvoju organizacijske kulture podjetja (Šemrl & Potočnik, 2012). Posledično so se začela ustanavljati združenja in zveze, ki izobražujejo, certificirajo in skrbijo za standarde ter etične kodekse coachev, ter šole, ki proces coachinga proučujejo.

V Evropi se je coaching začel formalno pojavljati kasneje. Za enega izmed začetnikov lahko štejemo Johna Whitmorea, enega izmed Gallwayevih učencev, ki je leta 1995 s knjigo »Coaching za uspeh« (angl. *Coaching for Performance*) pristop »notranje igre« približal tudi evropski javnosti.

Coaching se je v Slovenije pojavil še pozneje. Sanchez (2011) piše, da je coaching v Sloveniji prisoten približno 10 let, torej nekje od leta 2000. Slednje potrjuje tudi F. Bresser (2009) v globalni raziskavi o coachingu, v kateri je coaching v Sloveniji uvrstil v fazo uvajanja na trg, prav tako meni tudi Porenta (2013). Tudi Grosova (2013) navaja: »Pri nas je coaching šele na začetku profesionalnega razvoja oziroma se mora še uveljaviti«. Coaching je v preostali, predvsem zahodni Evropi, bolj razvit, Bresser (2013) coaching tam uvršča že v fazo rasti (Belgija, Nemčija, Švedska, Luksemburg, ...) oziroma v fazo zrelosti (Norveška).

Drugi vidik prisotnosti coachinga na trgu so tudi konference, ki so se v Sloveniji začele pojavljati razmeroma pozno. Prva konferenca o coachingu v organizaciji podjetja Planet GV je bila šele v letu 2009, konferenca o kariernem coachingu v organizaciji podjetja Glotta Nova pa še leto kasneje. Tudi iz tega lahko sklepamo, da je coaching v Sloveniji na začetku svoje poti na trgu.

1.1.2 Definicije coachinga

Obstajajo številne definicije coachinga. Če pogledamo samo besedo coaching, lahko njen pomen metaforično izrazimo kot »nekoga pripeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti« (Whiterspoon & White, 1996). Obstaja veliko različnih definicij coachinga, ki se razlikujejo predvsem po tem, iz katerega zornega kota povzemajo proces coachinga. Večina teh razume coaching kot odnos coacha s stranko.

V najširši definiciji pomeni coaching sistematični proces, usmerjen k doseganju ciljev, v katerem nastopa coach kot moderator jasnega postavljanja ciljev, njihove vizualizacije ter strategij in aktivnosti za doseganje (Evropski coaching inštitut, 2007). Po definiciji ICF-a (About coaching, 2016) je profesionalni coaching sodelovanje coacha s stranko v miselno izzivalnem, kreativnem procesu, ki jo navdihuje k povečanju strokovnega in osebnega potenciala. V nadaljevanju podajam še nekatere sorodne definicije coachinga:

- Zeus & Skiffington, (2003) poudarjata, da je coaching vsebinsko interaktivni proces, v osnovi pogovor – dialog med coachem in stranko s produktivnim, ciljno usmerjenim kontekstom.
- Cukjati (2009) navaja, da je coaching sistematičen proces, usmerjen k iskanju rešitev in doseganju rezultatov.
- Pri Glotta Novi (Coaching, 2016) definirajo coaching kot interaktivni proces, strategija ter strokovna pomoč, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja dosežejo takojšnje izboljšave.

- Čeč (2006) definira pomen coachinga kot pomoč posamezniku, da razvije in uporabi vire z namenom doseganja določenega cilja.
- Brečko (2012) pravi, da je coaching proces, pri katerem posameznika, time ali podjetje vodimo od trenutnega k želenem stanju, od trenutnih vzorcev vedenja k učinkovitejšim vzorcem – takšnim, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja, tima in posameznika.

V literaturi lahko zasledimo tudi definicije, ki opredeljujejo coaching iz drugega zornega kota. Whitmore (2009) pravi, da coaching omogoča učenje namesto poučevanja, Ford pa (1992) meni, da pomaga upravljati z odnosi, izboljšati samozavedanje osebnega vpliva in osvoboditi človeka od togih načinov dojemanja drugih in njihovih težav. Clutterbuck (1998) navaja, da je coaching pragmatičen pristop, neposreden ali posreden, pri katerem coach pomaga stranki izboljšati njene veščine ter upravljati z njenimi sposobnostmi in znanjem. Zanimivo o coachingu razmišlja Gruban (2009): »Coaching je torej proces transformacijskih sprememb, ko spremembe vedenjskih vzorcev posameznikov, predvsem vodij, spreminjajo tudi podobo organizacije in zagotavljajo tisto, kar je poslovno najpomembnejše, tj. zavzetost zaposlenih.« Podobno razmišlja Stout-Rostron (2014): »coaching ima bistvo v rezultatih, doživetih v dinamičnem odnosu med coachem in stranko in kako rezultati vplivajo na posameznika, tim in organizacijsko uspešnost.«

Naj kot zadnjo navedem obsežnejšo definicijo, ki coaching prikazuje najceloviteje. Cook (2009) definira coaching kot:

- stalen profesionalni odnos, ki ljudem pomaga dosegati izjemne rezultate,
- pomoč ljudem, da izkoristijo svoj potencial,
- proces pospeševanja posameznikovega napredka za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev,
- partnerstvo med managerjem in posameznikom, kjer manager pomaga posamezniku pri učenju.

Če povzamem, iz navedenega lahko coaching definiramo kot dinamičen, ciljno usmerjen odnos med stranko in coachem, ki stremi k napredku posameznika na področjih, ki si jih sam želi izboljšati. Coach ni učitelj, mentor, svetovalec, temveč le podpora stranki pri doseganju njenih lastnih ciljev in maksimalnem udejstvovanju njenih potencialov.

1.2 Terminologija

Beseda coach in njegova izpeljanka, coaching, v slovenščini nimata pravega prevoda, tj. prevoda, ki ga ta beseda opredeljuje. Prav zaradi tega v pričujočem delu uporabljam tujki coach in coaching. Njuno uporabo bom upravičil in podkrepil s primeri iz prakse – literature v slovenskem jeziku.

V sami literaturi sem zaznal, da je bilo v preteklosti kar nekaj resnejših poskusov vsebinskega prevoda besede coaching v slovenščino. Klemenčič (2007) je v svojem

magistrskem delu coaching poslovenila v »svetovalno mentorstvo«, saj gre pri coachingu za izrazito nedirektivno svetovanje, pri katerem svetovalec pomaga stranki, da sama najde odgovore, pri čemer jo coach spremlja kot mentor. Kranjc (2008), ki izhaja iz prosvete, v svojem članku uporablja »učno krmiljenje«. Gros (2012) je pri Sekciji za sociološko terminologijo predlagala termin »trening kompetentnosti«. Čeprav so vsi prevodi vsebinsko ustrezni, se v literaturi in praksi niso obdržali in ostajajo le kot primer uspešnejših vsebinskih prevodov. V literaturi se pojavlja tudi slovenjenje izraza s slovenskim načinom zapisa. Tako Kobolt (2010) uporablja »koučing«, Vrana (2009) in Cukjati (2010) pa sta poskušala z izrazom »kovčing«. Tako so tudi v Terminološkem slovarju karijerne orientacije (Kohont et al. , 2011) navedeni vsi izrazi (coaching, kovčiranje, kovčing, trening) s pojasnilom, da še ni dogovora glede poimenovanja.

Tabela 1: Pogostost uporabe besede coaching in njenih poslovenjenih oblik s slovenskih besedilih

Beseda	Število zadetkov v korpusu Gigafida 2012	Število zadetkov v korpusu Gigafida 2016
Kovčing	ni zadetkov	ni zadetkov
Koučing	ni zadetkov	3 zadetki (vsebinsko ustrezajo uporabi besede coaching v tem delu)
kovčiranje	ni zadetkov	ni zadetkov
coaching	1069 zadetkov (od teh se jih približno polovica pojavlja v poslovnih časnikih, npr. <i>Finance</i> , kar nakazuje, da gre vsebinsko za coaching, kot ga opisuje ta naloga)	1074 zadetkov (velja podobno kot v letu 2012, približno polovica se jih pojavlja v poslovnih časnikih, kar nakazuje na vsebinsko ustreznost z dotičnim delom)
Kovč	3 zadetki (vsebinsko neustrezni zadetki – nanašajo se na šport)	16 zadetkov (vsebinsko neustrezni zadetki, nanašajo se na šport)
Kouč	3 zadetki (vsebinsko neustrezni zadetki – nanašajo se na šport)	16 zadetkov (vsebinsko neustrezni zadetki, nanašajo se na šport)
Coach	1119 zadetkov (podobno kot pri besedi coaching je več kot polovica zadetkov iz poslovnih časopisov, vendar je delež športnih revij, kjer se ta beseda pojavlja, večji)	1392 zadetkov (podobno kot v letu 2012 je tudi več kot polovica zadetkov iz poslovnih revij, vendar je delež iz športnih revij večji)

Vir: J. Porenta, *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev*, 2013, str. 7, tabela 1; Gigafida, 2016

Uporabo besede coaching in njegovih poslovenjenih izpeljank lahko preverimo tudi s korpusom elektronske zbirke avtentičnih besedil Gigafida, ki preverja pogostost rabe besed oz. besednih zvez. Zanimiva je tudi primerjava pojavljanja posameznih besed skozi čas; podatke iz leta 2012 sem pridobil iz Porenta (2013), ki je v zbirki poizvedoval v letu 2012. Primerjava med letoma 2012 in 2016 je navedena v Tabeli 1 in potrjuje napisano, da je v literaturi najvišja pogostost uporabe angleške besede coach in njene izpeljanke coaching. Vsebinsko ustrezno se sicer v le 3 primerih uporablja še poslovenjena beseda koučing,

vendar je pogostost prenizka, da bi lahko sklepali, da bo ta beseda v prihodnosti izpodrinila angleško verzijo. Iz primerjave z letom 2012 lahko ugotovimo, da tudi trendi uporabe besed ostajajo enaki.

V coaching procesu sodeluje tudi prejemnik coachinga. V slovenski literaturi najdemo različne izraze, med njimi sta najpogostejša stranka (Cukjati 2009, Šemrl & Potočnik, 2012) in klient (Zidar Gale, 2009; Sanchez, 2011). V tem delu bo v ta namen uporabljena beseda stranka.

1.3 Coaching in sorodni poklici

Coaching se pogosto zamenjuje z drugimi oblikami podpore strankam. Rogers (2008) v ta namen definira šest glavnih principov, ki ločijo coaching od ostalih sorodnih poklicev: 1. stranka v coaching procesu je iznajdljiva; 2. naloga coacha je, da razvija strankino iznajdljivost s pomočjo izzivalnih vprašanj, nalog in pri tem nudi podporo; 3. coaching nagovarja celotno osebnost, preteklost, sedanjost in prihodnost; 4. stranka postavi potek coachinga; 5. coach in stranka sta na istem nivoju; 6. coaching temelji na akciji in spremembah.

V Sloveniji razmejitev še dodatno otežujejo že opisane nedoslednosti z uporabo termina coaching oz. njegovega prevoda. Na trgu je še vedno prisotnih veliko ponudnikov, ki se predstavljajo za coache, vendar nudijo druge oblike podpore, kot so npr. mentorstvo, trenerstvo in svetovanje.

V svetovnem merilu je razmejitev med coachingom in sorodnimi oblikami pomoči strankam jasnejša. Obstaja namreč veliko organizacij, ki coache združujejo, certificirajo, postavljajo pravila in skrbijo za to, da na trgu ni zmede. Ena izmed glavnih organizacij je že omenjen ameriški ICF, ki navaja naslednje sorodne vede, in jih primerja s coachingom (About coaching, 2016):

- **terapija:** terapija se ukvarja z zdravljenjem bolečine, disfunkcijami in konflikti znotraj posameznika in v odnosih. Poudarek je na razreševanju težav, ki izvirajo v preteklosti in ovirajo čustveno delovanje posameznika v sedanjosti, s tem pa izboljšujejo celotno psihološko delovanje in bolj zdravo soočanje posameznika s čustvi. Coaching na drugi strani podpira osebno in strokovno rast, ki temelji na samosprožitvi sprememb za doseganje ciljev, povezanih z osebnimi ali poklicnimi uspehi. Coaching je usmerjen v prihodnost. Pozitivna čustva so sicer lahko rezultat coachinga, vendar je osnovni poudarek na ustvarjanju akcijskih strategij z doseganjem specifičnih ciljev v posameznikovem osebnem ali poklicnem življenju. Poudarek v coaching odnosu je na akciji, odgovornosti in sledljivosti.
- **svetovanje:** posamezniki ali organizacije najemajo svetovalce zaradi njihovega strokovnega znanja. Različni svetovalni pristopi se zelo razlikujejo, svetovalec je odgovoren za diagnosticiranje težav in v določenih primerih tudi za njihovo

razreševanje. Coaching izhaja iz predpostavke, da je posameznik ali skupina sposobna ustvariti svoje lastne rešitve, in jih pri tem podpira s svojimi pristopi in okviri.

- mentorstvo: mentor je strokovnjak, ki prispeva modrost in smernice, ki temeljijo na njegovi lastni izkušnji. Mentorstvo lahko vključuje svetovanje, priporočila in coaching. Proces coachinga ne vključuje priporočil in svetovanja, ampak se namesto tega osredotoča na posameznike ali skupine, ki postavljajo in dosegajo svoje cilje.
- trenerstvo: programi trenerstva izhajajo iz določenih ciljev, ki jih je postavil trener ali inštruktor. Cilji se postavljajo tudi v procesu coachinga, vendar jih postavi posameznik ali skupina s podporo coacha. Trenerstvo predvideva tudi učni program, ki sovpada s postavljenim kurikulumom. Program coachinga ni vnaprej zastavljen.
- atletski razvoj: čeprav so v coachingu velikokrat uporabljene športne metafore, se strokovni coaching razlikuje od športnega treniranja. Atletski trener je strokovnjak, ki vodi in usmerja vedenje posameznikov ali skupin, kar temelji na njegovih izkušnjah oziroma znanju. Coachi ravno tako posedujejo izkušnje in znanje, vendar pot in cilji posameznikov oziroma skupin izhajajo iz njihovega znanja in izkušenj. Coaching se ne osredotoča na popravljanje vedenja, vendar na iskanju priložnosti za razvoj posameznikovih prednosti in zmogljivosti.

Tabela 2: Coaching in sorodni poklici

COACHING	OSTALE OBLIKE
Pristop k problemu	
ustvarjalen, izhaja iz stranke	zdravilen, izhaja iz terapevta (terapija, psihološka pomoč)
Učinek na celotno podjetje	
neposreden, izboljšana produktivnost	posreden (svetovanje)
Časovno obdobje	
usmerjen v prihodnost, ne raziskuje preteklosti	preteklost (terapija, psihološka pomoč)
Vloga izvajalca	
spraševanje, podpora	odgovarjanje, izobraževanje, poučevanje, svetovanje
COACHING	OSTALE OBLIKE
Pristop s pomočjo	
akcije, sprožanja ciljev	razumevanja (terapija, psihološka pomoč)
Izkušnje na poslovnem področju stranke	
so nepotrebne, coach ni strokovnjak na strankinem področju	ključne (mentorstvo, svetovanje)
Usmeritev	
neusmerjeno, stranka postavlja potek coachinga	usmerjeno, vnaprej dogovorjeno (upravljanje, svetovanje, mentorstvo)

Vir: Prirejeno po F. Čeč, *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*, 2006, str. 10, 11.

Podobne sorodne oblike in razlike dodajajo tudi drugi avtorji. Cook (2009) navaja naslednje sorodne poklice in njihove glavne razlike s coachingom: **trenerstvo** sloni na poučevanje veščin, coaching pomaga pri učenju; **svetovanje** temelji na razreševanju težav, ki so se že

pojavit, coaching pa je ciljno usmerjen v prihodnost; **mentor** ima odgovore na vsa vprašanja in je model za stranko, coach pa nima vseh odgovorov, njegova vloga je pomoč stranki pri iskanju lastnih rešitev.

Čeč (2006) kot sorodne poklice dodaja še psihološko pomoč, za katero pravi, da običajno deluje v smislu reševanja klientovih problemov, saj klient pogosto občuti nelagodje in nezadovoljstvo s svojim življenjem, ter poučevanje, pri katerem se učenec uči neposredno od učitelja.

Coaching se najpogosteje zamenjuje s svetovanjem, mentorstvom, trenerstvom, atletskim razvojem in psihološko pomočjo. V Tabeli 2 predstavljam glavne razlike med temi oblikami pomoči.

1.4 Pojavne oblike in vrste coachinga

Coaching kot panoga ima že dobrih 40 let rasti in razvoja. Z rastjo in razvojem so se začeli pojavljati novi pristopi, pojavne oblike in nove vrste coachingov, ki so namenjeni določeni panogi in imajo točno določeno ciljno skupino. V nadaljevanju bom predstavil nekaj osnovnih pojavnih oblik in vrst coachingov, ki so trenutno najbolj v uporabi.

1.4.1 Zunanji in notranji coachi

Podjetja lahko coache najemajo pri zunanjih, specializiranih organizacijah ali pa jih imajo zaposlene že znotraj podjetja; ločimo torej zunanje in notranje coache. Jarvis (2004) v svoji raziskavi dodaja še več možnosti, »coaching lahko izvajajo usposobljeni zunanji coachi, specializirani coachi znotraj podjetja, linijski managerji, vrstniki, člani kadrovske službe in ostali« ter ugotavlja, da »večina organizacij uporablja mešanico vseh možnosti«. Uporaba tako zunanjih kot notranjih coachev ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Valerio in Lee (2005) pravita, da so prednosti notranjih coachev predvsem nižja cena, boljše poznavanje podjetja, več informacij o stranki ter večja fleksibilnost urnikov, pomanjkljivosti pa vidita predvsem v organizacijski strukturi (interni coach je znotraj podjetja lahko nižje rangiran kot njegova stranka), zaupnosti in vpetosti v samo podjetje in organizacijsko strukturo. Zaključujeta, da je najboljša kombinacija uporaba obeh možnosti, torej zunanjih in notranjih coachev. Segers, Vloeberghs in Henderickx (2011) podobno vidijo prednosti zunanjih coachev predvsem v »večji meri zaupanja s perspektive coacha, manj "organizacijske slepote" coacha, kar pelje k temu, da lahko coach manj sodi in ocenjuje stranko, in splošno večje izkušnje coacha, kar pelje v širšem naboru idej in rešitev«. Notranji coachi pa »imajo prednost, da so lažje dosegljivi za stranko, imajo boljše poznavanje notranjih politik, kontaktov in širše cilje organizacije, in lažje jim je zaznati natančnost strankinega dožemanja, ker lahko opazujejo stranko v njenem delovnem okolju« (Segers et al., 2011). Po Društvu za industrijsko in organizacijsko psihologijo (angl. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, v nadaljevanju SIOP) (SIOP, 2016) je uporaba notranjega coacha najbolj priporočljiva, ko je prisotna potreba po večji zanesljivosti in doslednosti pristopa (notranji

coachi so bolj poznani in verodostojni); ko so prisotne finančne omejitve (notranji coachi so cenejši, saj so zaposleni v podjetju) in ko je potrebna hitra, učinkovita integracija ter sistemska intervencija (notranji coachi so nenehno prisotni in so lahko v celoti vpeti v coaching delo).

Wasylyshyn (2003) v svoji raziskavi med uporabniki zunanjih in notranjih coachingov potrjuje navedene teoretične ugotovitve. Vsi sodelujoči v raziskavi so bili pozitivno naravnani (100 % udeležencev) do zunanjih coachev, vendar so imeli pomisleke zaradi njihovega pomanjkljivega poznavanja panoge/podjetja (76 %). Udeleženci raziskave so kot največje prednosti zunanjih coachev navedli objektivnost, zaupnost, izkušnje (v drugih podjetjih), psihološko ozadje, da so brez »političnega« ozadja in zaupanje ter integriteta (100 %). Poleg pomanjkljivega poznavanja panoge/podjetja so udeleženci kot pomanjkljivosti navedli še, da niso hitro dostopni v primerjavi z notranjimi coachi, niso nenehno prisotni (9 %) in imajo višjo ceno (7 %). Pozitivna naravnost do notranjih coachev je bila bistveno nižja (70 %). Največje prednosti so udeleženci zaznavali v dostopnosti notranjih coachev (6 %) in ceni (5 %). Najbolj izstopajoče pomanjkljivosti pa so bile objektivnost zaradi konfliktov interesov (79 %), zaupnost, zaradi pritiskov za širjenje informacij coachinga (79 %) in manjše zaupanje strank. Dodatno so tukaj izpostavili še raven usposobljenosti – izvajanje coachingov brez licence (8 %).

1.4.2 Timski in skupinski coaching

V coaching procesu sta po definiciji prisotna coach in stranka. Obstajata pa še obliki coachinga, pri katerih coach sodeluje s skupino ljudi z enakimi pozicijami in težavami ter timom znotraj organizacije. Tako ločimo individualni – ena na ena coaching, timski in skupinski coaching. V literaturi in praksi je individualni coaching bolj razvit in prisoten. Rast in razvoj timskega in skupinskega coachinga zaostaja za 20 let za individualnim (Hawkins, 2011). Tudi za Slovenijo velja, da je 1 na 1 coaching bolj prisoten, kar potrjuje tudi Gros (2013): »Za Slovenijo je značilen coaching »ena na ena« s stranko, skupinski pa je manj pogost in slabše razvit.« Vendar se v svetovnem merilu vse bolj uveljavlja tudi timski coaching.

Številni avtorji imajo nad individualnim coachingom več kritik, med drugim tudi Wheelan (2003), ki pravi, da se individualni coaching prepogosto osredotoča na posameznika in zato izpušča pomemben del sistema, ki mu posameznik pripada. Obstajajo tudi modeli individualnega coachinga, ki v proces vključujejo sistemske dejavnike, kot npr. Kahn (2014) s svojim modelom coachinga na osi (angl. *Coaching on the axis*) in Passmore (2010) z integrativnim modelom, pri katerem v coachingu združujeta posameznika/stranko in organizacijo, ki ga predstavljam v nadaljevanju dela.

Ena izmed temeljnih nalog timskega coachinga je izboljšanje sposobnosti celotnega tima. Omogoča izboljšanje uspešnosti tima in prispeva k učinkoviti komunikaciji med vsemi člani tima (Šemrl & Potočnik, 2012). Timski coaching je torej proces, pri katerem timski coach

sodeluje s celotnim timom, tako v celoti kot posamezno, z namenom izboljšati učinkovitost skupine, medsebojnega sodelovanja in razvoja kolektivnega vodstva za učinkovitejše sodelovanje z vsemi ključnimi interesnimi skupinami, v duhu širitve poslovanja (Hawkins, 2011). Carr in Peters (2013) timski coaching opredeljujeta na naslednji način: »Celovit in sistemski pristop podpreti tim za maksimizacijo kolektivnega talenta in sredstvo za uspešno dokončanje dela tima.«

Timski coaching ima v primerjavi z individualnim coachingom več razlik. Uspešnost timskega coachinga je občutljiva za čas in pogoje, v katerih je uporabljen, kar pomeni, da je za timski coaching potrebna skrbna priprava (Farmer, 2015). Clutterbuck (2007) dodaja, da ne glede nivo, na katerem je timski coach najet, mora coach s pokroviteljem, plačnikom coachinga skrbno razmisliti in načrtovati ter integrirati organizacijske strategije, vizije in vrednote.

Timski coach poleg ostalih veščin obvlada tudi dinamike in procese znotraj tima. Carr in Peters (2013) predpostavljata, da mora imeti coach, če pomaga timu pri povečanju zmogljivosti in učinkovitosti, jasno razumevanje, kateri dejavniki spodbujajo in izboljšujejo timsko delo. Tudi pri timskih coachingih obstajajo tako zunanji kot notranji coachi (ki so običajno tudi vodje tima) in imajo tako kot pri individualnih prednosti ter tudi pomanjkljivosti. V Šemrl in Poročnik (2012) ugotavljajo, da »timski coach olajša odprte in pogosto sočasne interakcije med vsemi člani tima, ki so pogosto ozadje odprtih ali skritih konfliktov. Če je timski coach hkrati tudi vodja tima, se težko dvigne nad te povezave. Zunanji timski coach se v tej situaciji lahko dvigne nad timom, zavzame neodvisno in objektivno stališče.«

Timski coaching v poslovnem svetu je izredno zanimiv zaradi zgoraj omenjenega upoštevanja sistema, kateremu posameznik pripada. Njegov razvoj je vse bolj intenziven in hiter, tako da se vse bolj približuje razvitosti in prepoznavnosti individualnega coachinga.

1.4.3 Vrste coachinga

Različni avtorji navajajo več različnih vrst coachinga. Osnovno delitev navajata McDermot in Jago (2005); ločita **izvršni coaching** (angl. *Executive coaching*), ki podpira predvsem izvršne direktorje in managerje z namenom pridobiti jasnost v razmišljanju, spremeniti omejujoča prepričanja, postati podpora in ne grožnja podrejenim ter postati bolj produktiven, efektiven in ustvarjalen, ter **osebnostni coaching** (angl. *Life coaching*), ki pomaga strankam pri spremljanju življenja in ohranjanju prave poti, iskanju zelenih ciljev in kaj potrebujejo za dosego le-teh.

Podobno delitev opredeljuje tudi Cukjati (2007), in sicer na poslovni coaching in osebni coaching. V poznejšem delu avtorica opredeli še razlike med njima: »Osebni in poslovni coaching se med seboj razlikujeta v vodenju procesa, izbiri področij in ciljev ter izbiri metod.« (Cukjati 2009)

Jarvis (2004) navaja še več vrst coachinga, in sicer: **coaching uspešnosti** (angl. *Performance coaching*), ki je usmerjen v izboljšanje posameznikove uspešnosti na delovnem mestu; **coaching veščin** (angl. *Skills coaching*), ki se osredotoča na ključne veščine, ki jih zaposleni potrebuje v svoji vlogi ter zagotavlja prožen, prilagodljiv, "just-in-time" pristop k razvoju znanja in spretnosti; **karierni coaching** (angl. *Career coaching*), ki se osredotoča na posameznikovo poklicno kariero in proces katerega naj bi vodil k večji jasnosti, osebni spremembi in aktivnemu ukrepanju posameznika; **osebni ali osebnostni coaching** (angl. *Personal or life coaching*), ki zagotavlja podporo posameznikom, ki želijo doseči občutne spremembe v svojem življenju in izpolniti svoje potrebe; **poslovni coaching** (angl. *Business coaching*), ki poteka v okviru organizacijskega konteksta, torej gre za kateri koli coaching, ki poteka v poslovnem okolju; **izvršni coaching** (angl. *Executive coaching*), ki sledi ideji, da bi se morali z izboljšanjem učinkovitosti najvplivnejših ljudi v organizaciji izboljšati tudi rezultati poslovanja.

V Šemrl in Potočnik (2012) dodatno navajajo še nekaj vrst coachingov:

- **projektni coaching** (angl. *Project coaching*); temelji na obvladanju timskih strategij, da bi dosegli čim boljše rezultate;
- **situacijski coaching** (angl. *Situation coaching*); usmerja se na izboljšanje neke dejavnosti v določenih okoliščinah;
- **coaching sprememb** (angl. *Coaching for change*); pomaga posameznikom pri zamenjavi delovnega mesta, pri prevzemanju in opravljanju drugačne funkcije;
- **sistemijski coaching** (angl. *Systemic coaching*); je poseben pristop h coachingu, ki temelji na domnevi, da so deli sistema tesno povezani in da je poenostavljeno vzročno-posledično razmišljanje lahko ovira pri iskanju rešitev;
- **nevrolingvistični** (v nadaljevanju NLP) **coaching** (angl. *NLP coaching*); temelji na veščinah in tehnikah NLP-ja. Slednje je komunikacijski model, ki izhaja iz načela, da imamo ljudje vsa sredstva in možnosti za spremembe, ki jih želi doseči.

Na trgu se torej pojavlja veliko število vrst in oblik coachinga. V pričujočem delu in povezani raziskavi bo poudarek, kot je že delno omenjeno v preteklem podpoglavju, na individualnem, poslovnem in izvršnem coachingu, ki sodita v poslovno okolje. V raziskavo sem vključil tako zunanje kot notranje coache, kar prinaša dodaten pogled na coaching še z vidika notranjih coachev, tistih, ki so dodatno obremenjeni z organizacijsko kulturo in strukturo podjetja.

1.5 Koristi coachinga

Neposredne koristi coachinga so težko merljive, saj coaching deluje na človekovi zavesti. Različni avtorji navajajo široko paleto njegovih koristi tako za stranko na različnih področjih njenega življenja kot tudi organizaciji, ki coaching omogoča lastnim zaposlenim. Stranke se za coaching odločajo iz različnih razlogov, iščejo različne koristi. Kobolt (2010) vidi koristi coachinga predvsem v izboljšanju delovanja »človeškega faktorja«. Cukjati (2007)

ugotavlja: »Najpogostejši razlogi, ki jih navajajo različni prispevki na temo coachinga so: povečan stres; vodje potrebujejo širok niz sposobnosti in znanj; stari načini vodenja z nadzorom niso primerni za mlado, energično in kulturno raznoliko delovno silo; pritisk na organizacijo; pomoč pri vzpostavitvi nove kulture pri združitvi podjetij. Coach pomaga vodstvenemu kadru pri gradnji medosebnih odnosov, čustvene inteligence, učinkovitosti, razvoju kulture, načrtovanje človeških virov, prehodu na vodstveni položaj. Če je izpeljan pravilno, coaching poveže organizacijo, zaposlenega in coacha s skupaj določenimi cilji za organizacijo in posameznika.« Valerio in Lee (2005) k temu dodajata še, da posamezniki s coachingom izrazito izboljšajo svoje zmožnosti, predvsem osredotočenost ter koncentracijo in samodisciplino.

Koristi coachinga se kažejo tudi pri usvajanju različnih veščin. Passmore in Rehman (2012) le-to dokazujeta v svoji študiji primerjave učenja vožnje tovornih vozil v britanski vojski z metodami coachinga z učenjem s tradicionalnimi metodami. Passmore in Rehman (2012): »Študija razkriva, da je bil coaching učinkovitejša in uspešnejša metoda učenja znotraj tega konteksta.«

Pavur (2013) loči tri kategorije potreb po coachingu znotraj organizacij in posledično koristi, ki jih coaching prinese: **usposabljanje in razvoj** (olajšati samozavedanja managerja, pomoč pri izboljšanju razumevanja in dožemanja drugih, izboljševanje upravljalnih in socialnih veščin, pomoč managerjem pri pridobivanju strokovnih znanj, ...), **zdravje in samoaktualizacija** (za promocijo duševnega zdravja, ohranjanje stabilnosti, nadzor čustev, zmanjšanje negativnosti in spodbujanje konstruktivne kritičnosti, podpiranje poslovnega/osebnega ravnovesja, izboljšanje splošnega zadovoljstva, ...), **prilagoditev in odpornost** (za analizo kompleksnih problemov, boljšo povezanost z zunanjim svetom, ocenjevanje procesa odločanja v skupinah, reševanje kompleksnih problemov s sodelovanjem zainteresiranih strani, za definiranje vrednost, spreminjanje kulture, ...).

Morin (2012) koristi coachinga deli na oprijemljive (povečanje prodaje, več klicev strank, več odprtih računov, zmanjšanje stroškov, zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, zmanjšanje absentizma, krajši čas do prodaje, manj pritožb strank in zaposlenih, ...) ter neoprijemljive (zmanjšanje števila konfliktov, boljše timsko delo, produktivnejši sestanki, izboljšanje morale zaposlenih, izboljšani osebni razvoj podrejenih, izboljšana skrb za stranke, povečano zadovoljstvo pri delu, izboljšano ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, ...).

Cook (2009) navaja raziskavo o koristih coachinga iz revije Fortune, izvedeno leta 2006 v podjetjih, ki spodbujajo coaching. V raziskavi so bili podani naslednji rezultati o koristih coachinga:

- izboljšana produktivnost (54 % odgovorov)
- izboljšana kakovost (48 %)
- izboljšana organizacijska moč (48 %)
- izboljšana skrb za stranke (39 %)

Poleg tega so bile koristi zaznane tudi pri zmanjšanju števila pritožb strank (34 %), nizka fluktuacija vodstva, ki prejema coaching (29 %), zmanjšanje stroškov (23 %), izboljšana profitabilnost (22 %).

Koristi coachinga so torej zelo širokega spektra in bistveno pripomorejo k večji učinkovitosti in višji kvaliteti življenja strank. Večji delež predstavljajo tiste, ki so po Morinovi delitvi (Morin, 2012) neoprijemljive, saj so težko zaznane in merljive, kljub temu pa zelo uporabne in učinkovite.

1.6 Proces coachinga

Ena izmed zgoraj omenjenih definicij pravi: »Coaching je vsebinsko interaktivni proces, v osnovi pogovor – dialog med coachem in stranko s produktivnim, ciljno usmerjenim kontekstom« (Zeus & Skiffington, 2003). Sam proces coachinga je torej neke vrste pogovor med dvema deležniki, coachem in stranko (timom), ki je tudi plačnik, in poteka ob vnaprej dogovorjenih, praviloma rednih intervalih (tedenskih, mesečnih, ...), v živo ali pa na daljavo s pomočjo komunikacijskih naprav in orodij (telefon, Skype ...). Poslovni coaching ima običajno več deležnikov oziroma vsaj tri – poleg coacha in stranke še organizacijo kot naročnico/plačnico storitev. Wasylyshyn (2003) s tem v povezavi poudarja, da je za najboljše rezultate pri poslovnem coachingu treba v proces vključevati tudi naročnika/plačnika (npr. nadrejeni, kadrovska služba, generalni direktor, ...).

ICF proces coachinga podrobneje opisuje na naslednji način (About coaching, 2016): coaching se tipično začne z osebnim intervjujem (srečanje v živo ali prek telekonferenčnega klica), s pomočjo katerega se oceni trenutno stanje osebnih ali poslovnih priložnosti, izzivov, se definira obseg coaching razmerja, identificira prednostne naloge za ukrepanje in postavi specifična pričakovanja. Nadaljnji coachingi so vnaprej časovno načrtovani in lahko se jih izvaja bodisi v živo bodisi prek telefona. Med načrtovanimi coaching srečanji so lahko stranki postavljene naloge, ki jo podpirajo pri doseganju z njene strani določenih ciljev. Coach lahko pridobi dodatne vire v obliki relevantnih člankov, seznamov ocen ali modelov za podporo posameznikovemu ali poslovnemu razmišljanju in ukrepov. Dolžina coaching razmerja je odvisna od posameznikovih želja in potreb, različne institucije predlagajo različno dolžino.

V literaturi različni avtorji in organizacije proces coachinga delijo na več različnih stopenj, pri čemer si niso enotni v njihovem številu in poimenovanju. V nadaljevanju predstavljam nekaj delitev različnih avtorjev, ki so si pa v osnovi izredno podobne.

Šemrl in Potočnik (2012) navajata štiri stopnje procesa coachinga: **ustvarjanje partnerskega odnosa** (srečanje z managementom – analiza potreb, protokol med coachem in stranko; predlog ponudbe in krovna pogodba; prvi stik s stranko; prvo srečanje s stranko – pogodba; drugo srečanje s stranko – ocena stanja; poročilo managementu – procesno); **akcijsko načrtovanje** (ugotavljanje vrednosti, vizije in ciljev; razvijanje strategije in

akcijskega načrta za doseganje zastavljenih ciljev); **coaching krog** (vrednotenje in spremljanje napredka (opravljene naloge, povratno sporočilo stranke o aktivnostih/stanju, spremembe), sedanja situacija in tema srečanja (pregled ciljev), povratno sporočilo (povratno sporočilo o zaznanih vzorcih, omejujočih prepričanjih, refleksija na srečanje, akcijski načrt do naslednjega srečanja, možne ovire, zaključek srečanja)); **evalvacija in nadaljevanje** (evalvacija, zaključno srečanje – zaključek, zagotavljanje ohranjanja doseženih rezultatov, veščin in koristi procesa coachinga).

Valerio in Lee (2005) podobno kot Šemrl in Potočnik (2012) navajata pet stopenj coaching procesa, in sicer: **ustvarjanje partnerskega odnosa** (stopnja z enako vsebino kot I. stopnja zgoraj), **postavljanje začetnih ciljev** (stranka, coach in kadrovik pričakujejo različne koristi, treba jih je jasno postaviti; čez coaching proces se lahko cilji spreminjajo/dopolnjujejo; lahko so tako srednjeročni kot dolgoročni cilji; osebni in profesionalni cilji se lahko prekrivajo in imajo medsebojni vpliv), **ocena** (dober coaching temelji na dobrih podatkih, coach mora dobro opazovati stranko, kako deluje, kakšne možnosti izboljšav ima; v te namene potrebuje podatke iz več različnih perspektiv), **implementacija in akcijsko načrtovanje** (v predhodnih stopnjah so vse spremenljivke coachinga postavljene, sledi sam coaching kot tak in delo na stranki), **evalvacija** (stopnja z enako vsebino kot IV. stopnja zgoraj).

WJM Associates (Executive coaching Questions & Answers, 2016) navaja podobno, sicer šeststopenjsko delitev: **predprogram** (aktivnosti pred podpisom pogodbe, predstavitev ciljev in želja vseh vpletenih deležnikov), **sklepanje pogodbe** (vsi deležniki definirajo pričakovane rezultate, vloge in odgovornosti posameznih deležnikov), **ocena** (ugotavljanje razlike med trenutnim in želenim stanjem stranke), **povratno sporočilo in akcijsko načrtovanje** (360° ocena stranke, raziskave in intervjuji ter načrt aktivnosti), **coaching** (sam proces coachinga) ter **zaključek in evalvacija** (pregled rezultatov, poročila ...).

Coaching proces je torej dolgotrajno sodelovanje naročnika, stranke in coacha v razmerju, določenem s pogodbo, z jasno definiranimi vzroki, cilji ter pričakovanimi rezultati v določenem časovnem obdobju.

1.7 Modeli coachinga

Coaching je torej izredno priljubljena in razvijajoča se dejavnost. Skladno s tem so coachi s prakso razvili več metod, modelov in filozofij, s katerimi opravljajo coachinge. Število modelov skozi čas izredno narašča, pojavljajo se novi modeli, izpeljanke iz modelov, njihove nadgradnje, tako da je vse modele nemogoče tukaj predstaviti, zato v nadaljevanju predstavljam le nekaj osnovnih. Modeli opisujejo postopek znotraj posamezne coaching seanse oziroma procesa coachinga in so nastali z namenom lažjega obravnavanja strank s sorodno tematiko v coaching seansah.

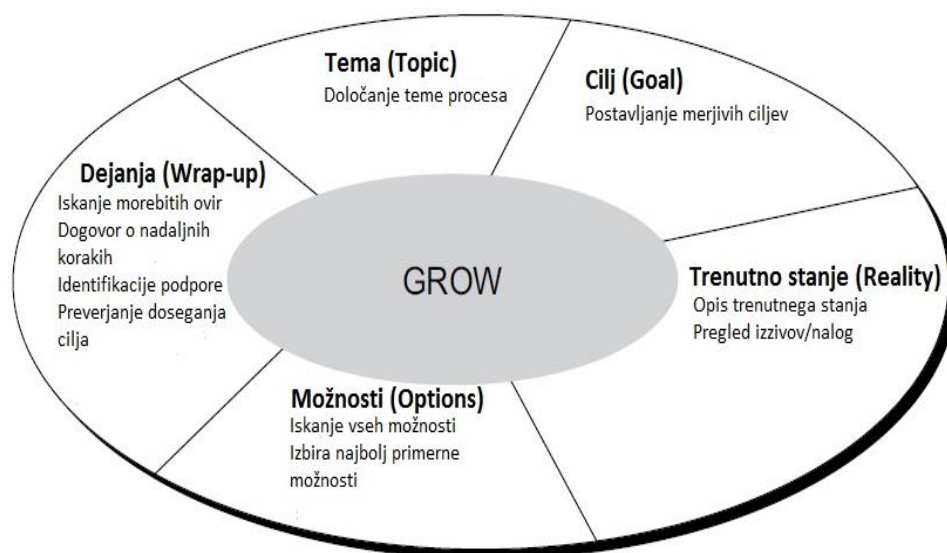
1.7.1 GROW-model

GROW-model coachinga je razvil Graham Alexander v 80-ih letih preteklega stoletja na podlagi izkušenj kot coach, John Whitmore pa ga je kasneje populariziral do te mere, da je iskanje tega termina z iskalnikom Google že v oktobru 2005 dalo več kot milijon spletnih omemb (Alexander, 2010), v letu 2016, v času pisanja tega dela, pa se je povečala za skoraj 600-krat. Model zagotavlja zaporedje korakov, katerim coach v posamezni coaching seansi sledi. V resnici gre za precej preprost model, uporaben pri identificiranju težave, njenem reševanju, pojasnjevanju ciljev, sprejemanju odločitev in podobnem (Čeč, 2006). Predpisuje nam postopek in daje nam nabor vprašanj, uporabnih znotraj posamezne stopnje. Beseda GROW je akronim v angleškem jeziku in pomeni:

- cilj (angl. *Goal*),
- trenutno stanje (angl. *Reality*),
- možnosti (angl. *Options*),
- dejanja (angl. *Wrap-up/Way forward*).

Alexander (2010) omenja še dodatno fazo, saj trdi, da je treba najprej izvesti fazo določanja teme in šele nato fazo postavljanja ciljev, saj je tako zmanjšana možnost, da bi bili cilji stranke zastavljeni preširoko in izven dogovorjene vsebine. Grafična predstavitev razširjenega GROW-modela po Alexandru (2010) je naveden na Sliki 1.

Slika 1: Razširjeni GROW-model



Vir: Prirejeno po G. Alexander v J. Passmore, *Behavioural coaching – the GROW model*, 2011, str. 84.

Šemrl in Potočnik (2012) predlagata, da je smiselno slediti korakom v navedenem zaporedju, ko pride znotraj coachinga do prvega soočenja z neko novo zadevo. Dodajata še, da je pomembno ustvariti kontekst zavedanja in odgovornosti, da ima model resničen učinek.

GROW-model zagotavlja okvir štirih glavnih stopenj znotraj posamezne coaching seanse (Dembkowski et al., 2006). V Tabeli 3 so podane glavne značilnosti ter primeri vprašanj, s katerimi si coach pomaga znotraj določene stopnje.

Tabela 3: GROW-model

1. CILJI: • dogovor o vsebini razprave (jasna, natančna in podrobna definicija teme) • dogovor o specifičnih rezultatih/ciljih (stranka postavi jasen, realen, specifičen in merljiv cilj srečanja, ki je preverljiv) • postavitev dolgoročnih ciljev, če je to primerno Nekaj vprašanj: • <i>Kaj želite doseči na tem srečanju?</i> • <i>Do kdaj želite doseči cilje?</i> • <i>Ali so merljivi?</i>	2. TRENUTNO STANJE: • povabilo k samoocenjevanju • predstavitev drugih oblik povratnih sporočil • izogibanje ali preverjanje predpostavk • zavrženje nepomembne preteklosti Nekaj vprašanj: • <i>Kaj se trenutno dogaja?</i> • <i>Kaj ste storili doslej?</i> • <i>Kakšne rezultate ste dosegli?</i>
3. MOŽNOSTI: • pokritje vseh možnosti • iskanje predlogov in novih rešitev • zagotovitev, da so odločitve sprejete Nekaj vprašanj: • <i>Katere možnosti imate na voljo?</i> • <i>Obstaja poleg tega še katera druga možnost?</i> • <i>Na kaj še niste pomislili, pa bi lahko?</i> • <i>Kaj še?</i>	4. DEJANJA: • priprava načrta • identifikacija možnih ovir • definicija specifičnih korakov in postavitev časovnega okvirja • dogovor o podpori Nekaj vprašanj: • <i>Ali boste s tem dejanjem dosegli svoj cilj?</i> • <i>Kakšne ovire lahko srečate na poti?</i> • <i>Kakšno podporo potrebujete?</i> • <i>Katere druge zadržke še imate?</i>

Vir: Prirejeno po S. Dembkowski, F. Eldridge & I. Hunter, *The seven steps of Effective Executive Coaching*, 2006, str. 84.

Alexander (2010) vidi prednosti GROW-modela predvsem v tem, da za njegovo izvedbo ni potrebno predznanje s področja psihologije, in pa v tem, da model pristopa na organizacijsko videnje sveta. Iz tega modela se je razvilo kar nekaj nadgrajen in novih modelov.

Grant (2011) na osnovi GROW-modela definira nov model, RE-GROW, ki vpeljuje še dve novi stopnji, stopnja obnove (angl. **Review**) in stopnja evalvacije (angl. **Evaluation**). Ta model je primeren predvsem za večkratne seanse, saj vpeljuje še fazo obnove in evaluacije predhodnih seans. Sledi še nekaj modelov, ki imajo prav tako izvor v modelu GROW.

1.7.2 ACHIEVE-model

Eden izmed modelov, ki se je razvil iz predhodnega, GROW-modela, je ACHIEVE-model, ki je nastal na podlagi študije primerov poslovnih coachev v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), Angliji ter Nemčiji v letih 2002–2003 (Eldrige & Dembkowski, 2004). Dembkowski et al. (2006) razlagajo, da poslovni coachi gredo preko mej GROW-modela z namenom doseči merljive in občutne rezultate z njihovimi strankami in za te potrebe se je

razvil nov, ACHIEVE–model, ki natančno opisuje sistematični coaching proces, slednji pa naredi poslovni coaching transparenten za:

- organizacije, ki želijo izvajati sistematičen proces za doseganje merljivih in trajnostnih rezultatov ter višjo donosnost naložb v poslovni coaching,
- poslovni coache, ki želijo izboljšati svojo coaching prakso,
- vodstvene kadre, ki se želijo vključiti v coaching programe, in tiste, ki želijo vedeti, kaj naj pričakujejo.

ACHIEVE je akronim, in sicer:

- ocena trenutnega stanja (angl. *Assess the current situation*),
- kreativno razmišljanje o alternativah (angl. *Creative brainstorming of alternatives*),
- izostritev cilja (angl. *Hone goals*),
- sprožitev možnosti (angl. *Initiate option generation*),
- ocenjevanje možnosti (angl. *Evaluate options*),
- izvedljiv akcijski program (angl. *Valid action programme design*),
- spodbujanje zagona (angl. *Encourage momentum*).

Slika 2: ACHIEVE-model



Vir: Prirejeno po F. Eldrige & S. Dembkowski, *Coaching today: The ACHIEVE coaching model*, 2004, str. 2, slika 1.

Vsebine posameznih stopenj so podane v Tabeli 4.

ACHIEVE-model je torej nadgradnja modela GROW iz prakse v poslovnih coachingih. Posamezne stopnje so še bolj razdelane in dodatno opredeljene, tako da ima coach še dodatne

vzvode za pomoč in motiviranje stranke. Gre za ciklični model, stopnje se znotraj coachinga lahko ciklično ponavljajo.

Tabela 4: ACHIEVE-model

1. OCENA TRENUTNEGA STANJA Coach vzpostavi odnos in začne dialog z odprtimi vprašanji, stranka se zaveda svoje trenutne situacije in začne s prepoznavanjem vzorcev, ki onemogočajo doseganje cilja.	2. KREATIVNO RAZMIŠLJANJE O ALTERNATIVAH Coach v tej fazi uporablja nepričakovana vprašanja, ki stranko umaknejo iz svojih okvirov, pri iskanju alternativ ni omejitev.
3. IZOSTRITEV CILJA Cilj mora biti oblikovan po metodi SMART (specifičen, merljiv, dosegljiv, realno postavljen in časovno opredeljen). Uporaben cilj mora biti smiseln za stranko, najboljši coachi temu namenijo veliko časa in pomagajo stranki, da razvijejo in izoblikujejo cilj, ki ga realno želi doseči.	4. SPROŽITEV MOŽNOSTI Dobri coachi si takoj vzamejo čas. Pomembno je, da se možnosti razjasnijo, da stranka pridobi resnično zavezanost k spremembam.
5. OCENJEVANJE MOŽNOSTI Coach in stranka v tej stopnji izoblikujeta nabor kriterijev za oceno različnih možnosti.	6. IZVEDLJIV AKCIJSKI PROGRAM Coach stranki pomaga, da preseže razliko med trenutnim in želenim stanjem. Načrt mora biti natančen in izvedljiv, prav tako je treba tudi natančno definirati, na kakšen način bo stranka ugotovila, da je cilj dosežen.

Vir: Prirejeno po F. Eldrige, F. & D. Dembkowski, *Coaching today: The ACHIEVE coaching model*, 2004, str. 2.

1.7.3 ADAPT-model

ADAPT-model je zelo uporaben predvsem v poslovnem svetu (Šemrl & Potočnik, 2012). V Tabeli 5 so opredeljeni koraki modela po fazah.

Beseda ADAPT pomeni naslednje:

- ocena trenutnega stanja (angl. *Assess current performance*),
- razvoj načrta (angl. *Develop a plan*),
- delo po zastavljenem načrtu (angl. *Act on the plan*),
- kontrola napredka (angl. *Progress check*),
- povej in vprašaj (angl. *Tell and ask*).

Tabela 5: ADAPT-model

1. OCENA TRENUTNEGA STANJA V tej fazi gre za merjenje rezultatov, treba pa je upoštevati, da vsega ni mogoče enostavno meriti. Tako lahko pridemo do grobih, subjektivnih, tudi metodoloških spornih ocen, ki pa stranki vendarle omogočajo vpogled v to, kje se trenutno nahaja.	2. RAZVOJ NAČRTA Najprej je treba definirati cilje, ki jih stranka želi doseči. Sledi določitev časovnega okvirja in opredelitev strategije za doseg ciljev. Ključno v tej fazi je, da se stranka strinja z načrtom in da prevzame odgovornost.
DELO PO ZASTAVLJENEM NAČRTU V fazi, ko se stranka formalno strinja z načrtom, je ključno, da coach zagotovi, da stranka načrt uresničuje po zastavljenih korakih.	KONTROLA NAPREDKA Napredek je treba spremljati na vseh ravneh, tako da morebitna oddaljitev od zastavljenih ciljev ni presenečenje. Če se izkaže, da so kazalci merjenja nepopolni, je treba načrt izpopolniti.
POVEJ IN VPRAŠAJ Tukaj gre za pogovore o tem, kakšen napredek je stranka dosegla glede na rezultate kazalcev merjenja in kakšen je zelen bodoči napredek stranke.	

Vir: Prirejeno po K. Šemrl & B. Potočnik, Veščine coachinga za profesionalni razvoj, 2012, Modul 4, str. 41.

1.7.4 NLP-coaching

V literaturi in na trgu se coaching pogosto pojavlja tudi z NLP-jem, čeprav – kot pravi Grimley (2012) – je s strani psihologov pogostokrat kritiziran zaradi pomanjkanja empiričnih dejstev. NLP-coaching je coaching, ki temelji na veščinah in tehnikah nevrolingvističnega programiranja (Šemrl in Potočnik, 2012). NLP je behavioristični model in nabor eksplicitnih znanj in tehnik, ki sta ga razvila Richard Bandler in John Grinder v začetku 1976. leta (Dilts & DeLozier, 2000). Georges (1996) opredeljuje NLP kot sodoben komunikacijski model. De Luynes (1995) celovite opiše NLP kot »orodja za prepoznavanje strukture učinkovite komunikacije v izobraževanju, terapiji, vodenju, zdravstvu in drugje«. Metode NLP posamezniku pomagajo, da se nauči upravljati sam sebe, s tem pa se lažje in bolj elastično odziva na zunanje dražljaje (Žirovnik Bocelli, 2010).

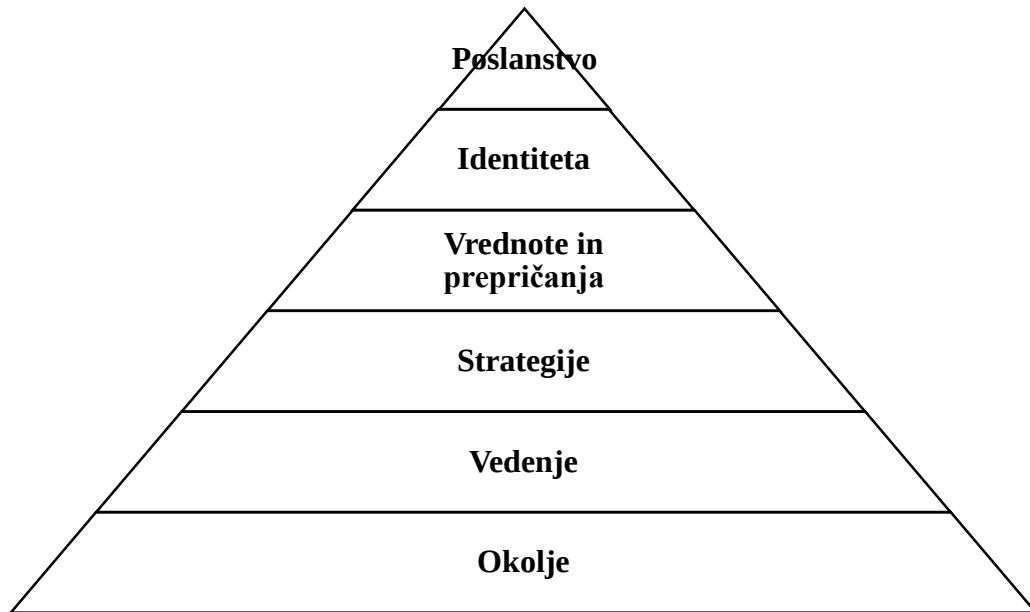
NLP vključuje metode, s katerimi coach pomaga sebi in posamezniku, da je coaching krajši, rezultati pa trajnejši (Žirovnik Bocelli, 2010). Primarno orodje NLP-ja je modeliranje. McDermott (2010) pravi, da je model poenostavljen opis osnovnih elementov procesa in dodaja, da NLP-coach ugotavlja, kdo je dober model odličnosti (na nekem področju) in predvsem kateri so ključni elementi, s katerimi do te odličnosti lahko pridemo. NLP-coach ima s svojim vedenjem o NLP dodaten nabor modelov in orodij, ki mu lahko pri coachingu pomagajo, da bolje razume in lažje pomaga stranki. Eden izmed takih modelov so tudi nevrolingvistične ravni osebnosti, ki jih je razvil Robert Dilts v 90-ih letih prejšnjega stoletja.

Logične ravni osebnosti torej so (od najnižje do najvišje):

- okolje (sistem, v katerem posameznik in njegovi sestavni deli delujejo in učinkujejo drug na drugega),
- vedenje (delovanja in vedenja, ki so značilna za posameznika ali skupino),

- strategije (kako oblikovati in usmerjati lastno vedenje znotraj nekega vsebinskega okvira),
- vrednote in prepričanja (smernice v ozadju strategij in sposobnosti, ki se uporabljajo, da bi dosegali rezultate v mejah vedenja v okolju),
- identiteta (vrednote in prepričanja so podpora identitete posameznikov in organizacij),
- poslanstvo (zaznavanje samega sebe v kompleksnejših sistemih, ki jim pripadamo in v katerih delujemo).

Slika 3: Logične ravni osebnosti po Diltsu



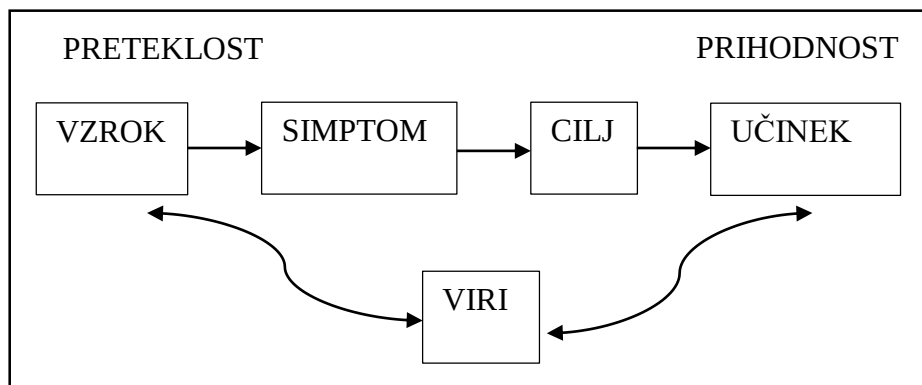
Vir: Prirejeno po K. Šemrl, & B. Potočnik, *Veščine coachinga za profesionalni razvoj*, 2012, Modul 5, str. 12.

Žirovnik Bocelli (2010) o NLP-coachingu pravi, da se pri coachingu uporablja sklop vprašanj, s katerimi coach dobi informacije o stanju in raziskuje, na kateri stopnji je treba začeti uvajati spremembe. Dodaja, da sprememba na višji ravni najpogosteje povzroči spremembo na nižji ravni oziroma na preostalih nižjih ravneh. Šemrl in Potočnik (2012) povzemata, da NLP dovoljuje in pomaga coachu, da učinkuje na različne dejavnike, ki se nahajajo na različnih ravneh delovanja naše osebnosti in našega mišljenja, in daje na voljo številne tehnike in metode, ki so pri coachingu izjemno uporabne.

1.7.5 SCORE-model

SCORE-model je model coachinga, ki izvira iz sveta NLP. Razvila sta ga Dilts in Epstein 1987 za opis procesa, ki so ga intuitivno uporabljali za opredelitev problemov in načrtovanje intervencij (Dilts in DeLozier, 2000).

Slika 4: SCORE-model



Vir: Prirejeno po Šemrl, K., & Potočnik, B., *Veščine coachinga za profesionalni razvoj, interno gradivo*, 2012, Modul 4, str. 41.

Njegov akronim pomeni:

- simptomi (angl. *Symptoms*) – znaki problema oziroma stanja, ki jih je najlažje zaznati,
- vzroki (angl. *Causes*) – manj očitni, včasih so zelo dobro skriti,
- cilji (angl. *Outcomes*) – želeno stanje oziroma kar si stranka želi namesto simptomov,
- viri (angl. *Resurces*) – orodja, s pomočjo katerih se bo zgodil premik,
- učinki (angl. *Effects*) – dolgoročni rezultati doseženega cilja oziroma stanja.

Model SCORE ni le diagnostično orodje, temveč predvsem okvir za doseganje sistemskih rešitev. Neučinkovitost sistema se pogosto odraža v več kot enem simptomu in vsak posamezni simptom ima lahko številne vzroke (Šemrl & Potočnik, 2012).

1.7.6 Integrativni model

Zadnji model, ki ga bom v pričujočem delu predstavil, je integrativni model coachinga. Kot že omenjeno, je to eden izmed tistih modelov, ki v procesu coachinga širše upošteva tudi organizacijo, kjer je stranka zaposlena. Razvit je bil izključno za namene poslovnega coachinga (Passmore, 2010). Razvil in oblikoval ga je Passmore z močnim poudarkom na lastnih izkušnjah. Kot je razvidno iz Slike 5, je sestavljen iz 6 različnih tokov, ki se celostno skupaj povezujejo s coachem, ki se giblje med tokovi v gibanju (Passmore, 2010). Prva dva tokova delujeta vzajemno in predstavljata odnos coachinga (Passmore, 2010), tretji tok se osredotoča na vedenje, četrti na zavedno mišljenje, peti na nezavedno mišljenje, šesti tok v modelu pa je sistemski.

Slika 5: Integrativni model



Vir: Prirejeno po J. Passmore v J. Passmore, *Integrative coaching*, 2010, str.158.

Prvi tok (tok 1), kot je razvidno s slike, je začetni stik coacha s stranko in ustvarjanje njunega odnosa. Pred vsakim coachingom mora coach ustvariti odnos s stranko, ki je potencialno izredno pristen in potrjujoč, kar zahteva vzajemno spoštovanje in zaupanje, preden se lahko začne pravi coaching (Passmore, 2010).

Za lažji razvoj odnosa Passmore (2010) omenja naslednjih pet kritičnih pogojev:

- **Pozitivna samopodoba.** Coach mora verjeti, da je sposoben konstruktivno delati v odraslem odnosu s stranko.
- **Coach verjame v stranko.** Coach verjame, da je stranka s pomočjo prave podpore in izzivov sposobna poiskati odgovore na lastne težave.
- **Empatija.** Coach mora stranki med coaching procesom dati vedeti, da jo razume in da ji stoji ob strani.
- **Odprt odnos.** Coach mora delovati odprto in pošteno v odnosu s stranko. Svoja mnenja in poglede deli s stranko le takrat, ko presodi, da je to lahko dodatna vrednost za stranko.
- **Osredotočenost.** Coach mora skrbeti, da je stranka vedno osredotočena na lastno zadevo, kar stori s postavljanjem vprašanj, da zadovolji potrebam stranke.

Ko je odnos vzpostavljen, je vloga coacha, da ta odnos ohranja (tok 2). Passmore (2010) pravi, da uspešen coach posveča pozornost predvsem trem zornim kotom, in sicer svojim

čustvom in obnašanjem, čustvom in obnašanjem stranke ter s privzemanjem njegovih odzivov, ob tem pa mora biti profesionalno odmaknjen kljub osebni intimnosti. Sledi tok, ki je osredotočen na vedenje (tok 3). Znotraj tega toka lahko coach uporabi številne vedenjske modele, kot npr. GROW-model, ki je bil v delu že opisan. Namen in cilj tega toka je poglobitev znanja o strankinem vedenju o reševanju problemov in načrtovanje tega vedenja. Četrty tok (tok 4) predstavlja zavedno mišljenje. Osrednji koncept tega toka je spodbujanje stranke za identifikacijo neracionalnih mišljenj ter pomoč pri soočenju in oporekanju stranke z njimi (Passmore, 2010). Sledi tok nezavednega mišljenja (tok 5). Cilj toka je poglobljanje zavedanje o sebi. Coach pomaga stranki s predstavitvijo nezavednih mišljenj in razmišljanj v zavedno mišljenje. Zadnji tok (tok 6) je znan tudi pod imenom sistemski tok. Naloga coacha v tem toku je pomoč stranki pri razumevanju širšega sistema, znotraj katerega deluje, obenem pa, kako ta sistem vpliva na njeno vedenje in vedenje ostalih v tem sistemu (Passmore, 2010).

Za integrativni model je vzpostavljanje in vzdrževanje odnosa v coaching procesu ključno (Passmore, 2010). Celoten model stremi k učinkovitejšemu vedenju stranke, izboljšanju njene samopodobe in globljega samorazumevanja. Rezultat uspešne implikacije modela je večja motivacija, kar pomeni tudi večjo učinkovitost pri delu.

1.8 Veščine coacha in njihova uporaba

Coach mora pri svoje delu obvladati veliko kompetenc in veščin. Za učinkovito delovanje jih mora nenehno razvijati in izpopolnjevati. V tem poglavju bo govora o tem, katere so ključne kompetence in veščine coacha, ki jih le-ta uporablja pri svojem delu. Večina veščin izhaja iz komunikacije in se uporablja tudi v vsakdanjem življenju, tako poslovnem kot zasebnem.

V psihoterapevtski literaturi so navedene različne kompetence in veščine. Stout-Rostronova (2014) tako navaja aktivno poslušanje, samozavestna komunikacija, kognitivno prestrukturiranje, reševanje konfliktov, empatija, dajanje in pridobivanje povratnih sporočil, naučeni optimizem, opazovanje procesa, samozavedanje in sistemska teorija.

Dodaja, da »poslušanje, spraševanje in tišina so temeljne veščine za poslovni coaching, ki prispevanju k občutku varnosti stranke v zunanjem fizičnem okolju, tako kot v strankinem notranjem, miselnem okolju«.

Večina coaching organizacij, ki ponujajo akreditacije, imajo tudi definirane osnovne kompetence, ki jih morajo coachi obvladovati za pridobitev le-te. V nadaljevanju so navedene ključne kompetence coacha po ICF (2016):

A. POSTAVLJANJE TEMELJEV

- Upoštevanje etičnih meril in profesionalnih standardov
- Doseganja dogovora v procesu coachinga

B. SOUSTVARJANJE ODNOSA

- Ustvarjanje zaupanja in povezave s stranko
 - Coaching prisotnost
- C. UČINKOVITO KOMUNICIRANJE
- Aktivno poslušanje
 - Učinkovita vprašanja
 - Neposredna komunikacija
- D. SPODBUJANJE UČENJA IN USMERJENOST K REZULATOM
- Ustvarjanje zavedanja
 - Spodbujanje delovanja
 - Načrtovanje in postavljanje ciljev
 - Spremljanje napredka in prevzemanje odgovornosti

Te ključne kompetence v veliki meri odražajo zahteve vseh krovnih coaching organizacij, ki jih tukaj ne bom navajal, saj bi bilo delo posledično preobsežno. To potrjujeta tudi Bresser in Wilson (2010), ki ugotavljata, da so skupne kompetence več krovnih organizacij: izgradnja coaching odnosa, poslušanje, spraševanje, samozavedanje, samorefleksija in konstantno učenje in razvoj. Razlaga posameznih veščin je podana v Tabeli 6.

Tabela 6: Veščine coacha

VEŠČINA	RAZLAGA VEŠČINE
POSLUŠANJE (aktivno poslušanje, poslušanje in spraševanje po dodatnih informacijah)	coaching je več kot poslušanje, coach mora med procesom coachinga uporabljati veščine spraševanje in razjasnjevanja
SPRAŠEVANJE	pomembna veščina coachinga, coach mora obvladati veščino postavljanja odprtih in zaprtih vprašanj z namenom razširitve strankinega znanja in usmerjanje novih dognanj v dejanja
POJASNJEVANJE (ponavljanje misli z drugimi besedami, ponavljanje z enakimi besedami)	coach mora postavljati jasna, nedvoumna vprašanja, mora znati pojasnjevati in pridobiti jasne informacije s strani stranke
POVZEMANJE	povzemanje je vljudni način prekinitve in lahko prinaša razjasnjevanje
PONAVLJANJE	ponavljanje strankinih besed je eno izmed najmočnejših orodij coachinga
POSTAVLJANJE CILJEV	cilji morajo biti navdihujoči, zahtevni, merljivi in morajo imeti rok, morajo biti skladni s strankinimi vrednotami in osebno kulturo
STRATEGIJE	coach poskrbi zato, da je vse delo usmerjeno doseganju cilja, in da vedeti stranki, da je ona tista, ki odloči, kaj in kako bo storila
DEJANJA	coach spodbuja stranko, da stori naslednji korak šele, ko predhodnega zaključi

Vir: Prirejeno F. Bresser & C. Wilson v J. Passmore, *What is coaching?*, 2010, str. 9–27.

Coach mora torej izjemno obvladati komunikacijske veščine. Znati mora aktivno poslušati, postavljati prava vprašanja ob pravem času, vzpostaviti dober stik s stranko in ga ohranjati, prav tako pa mora s stranko poiskati nje prave rešitve in ji pomagati te rešitve doseči.

2 COACHING KOT SVETOVALNA DEJAVNOST

Coaching je na trgu prisoten že dobrih štirideset let in ne moremo trditi, da je muha enodnevnica. V nadaljevanju sledi pregled coachinga kot svetovalne dejavnosti na trgu. Preveril bom organiziranost coachinga, njegovo razvitost in trende ter skušal osvetliti prihodnost coachinga doma in v svetovnem merilu.

2.1 Krovne coaching organizacije

Z razvojem coachinga so se začele pojavljati tudi različne organizacije, ki so coache sprva združevale, kasneje pa so začele tudi z izobraževanji in akreditacijami, kar je posledično prineslo večjo verodostojnost coachev, katerih veščine in znanja so se začele regulirati in formalno preverjati. Dodatna vrednost coaching organizacij predstavljajo tudi etični kodeksi, po katerih se njihovi certificirani coachi ravna in tako v coaching prinašajo veliko mero etičnosti in transparentnosti. Z leti se je število organizacij povečevalo in danes je v svetovnem merilu to število sorazmerno veliko. Vse organizacije praviloma ponujajo svoje akreditacije, organizirajo dogodke in konference ter skrbijo za prepoznavnost coachinga na trgu, tako poslovnega kot osebnega, in izdajajo publikacije s svojega področja, poleg tega pa, kot že omenjeno, s svojimi kodeksi skrbijo za etičnost coachev in coachinga.

Jarvis (2004) navaja sledeče organizacije, ki delujejo v svetovnem merilu in so najbolj prisotne tako v literaturi kot na trgu:

- Asociation for Coaching (v nadaljevanju AC)
- Coaching Psychology Forum (v nadaljevanju CPF)
- European Mentoring and Coaching Council (v nadaljevanju EMCC)
- ICF

Stout-Rostronova (2014) jih dodatno navaja še nekaj, ki delujejo predvsem na področju Evrope:

- Association for Management Education and Development (v nadaljevanju AMED)
- Association for Professional Executive Coaching and Supervision (v nadaljevanju APECS)
- Chartered Institute of Personnel and Development (v nadaljevanju CIPD)
- European Coaching Institute (v nadaljevanju ECI)
- The Work Foundation (bivša The Industrial Society)
- Institute of Directors (v nadaljevanju IoD)
- Chartered Management Institute (v nadaljevanju CMI)

V evropskem prostoru je ena izmed organizacij, ki združuje coache pod svojim okriljem Evropski svet za mentorstvo in coaching (angl. *European Mentoring and Coaching Council*). Ustanovljena je bila leta 1992 z namenom razvoja, promocije in postavljanja pričakovanj za mentorstvo in coaching v Evropi in širše za dobrobit družbe (About EMCC, 2016). EMCC ima svoje izpostave v večini evropskih držav, med njimi so npr. Belgija, Hrvaška, Češka, Danska, Finska, Italija, Ukrajina, Velika Britanija ... V Sloveniji s svojo izpostavo uradno še ni prisotna. Organizacija združuje preko 5000 članov v 67 državah (About EMCC, 2016).

V svetovnem in evropskem prostoru je ena izmed glavnih organizacij na področju coachinga ICF, ustanovljena leta 1995 z namenom globalnega razvoja poklica coacha. Njen sedež je v ZDA, vendar je prisotna po celem svetu. Po številu članstva je največja, po zadnjih podatkih iz leta 2014 ima kar 24.635 članov (ICF, 2014), od tega 6.068 v Zahodi Evropi in 1.360 v Vzhodni Evropi. Največ coachev je v ZDA (9.233), sledita Kanada (2.638) in Združeno Kraljestvo (1.254) (ICF, 2014). V Sloveniji združenje ni formalno prisotno, so pa na slovenskem trgu prisotna izobraževanja po ICF-smernicah, mogoče pa je tudi prejeti akreditacijo.

Zgoraj navedeni organizaciji sta najpomembnejši v svetovnem in evropskem merilu. Ostale so manjše, združujejo manjše število coachev in so manj prisotne, zato jih tukaj ne bom podrobno opisoval, saj to ni osrednja tema pričajučega magistrskega dela.

Zaradi velikega števila coaching organizacij se je v zadnjih letih začelo njihovo povezovanje. Tako so se novembra 2012 ICF, EMCC in AC združile v Globalno združenje za mentoriranje in coaching (angl. *Global Coaching and Mentoring Alliance*) (v nadaljevanju GCMA) (Bresser, 2013) z namenom sodelovanja in pomoči pri nadaljnji profesionalizaciji coachinga ter uskladitvi, da se razjasni in razume, kaj organizacije počnejo, ter definira dobre prakse.

V Sloveniji ni krovne coaching organizacije, prav tako nobena izmed navedenih organizacij tukaj nima svojega predstavništva. Skozi leta so se pojavljala različna združenja in društva, ki so sicer še vedno prisotna, npr. Sekcija NLP-coachev, od katerih pa nobeno ni prevzelo vloge krovne coaching organizacije. V letu 2014 je bilo ustanovljeno Slovensko coaching združenje, ki združuje več coachev z različnimi prehodnimi izobraževanji in predznanji. Trenutno združuje 31 članov (Naši coachi, 2016). Ustanovljeno je bilo z namenom (O združenju, 2016):

- organiziranja druženja članov, njihovega izobraževanja in usposabljanja za uresničevanje namenov ter ciljev in dejavnosti združenja;
- organiziranja in motiviranja članov za pridobivanje sredstev za razvoj dejavnosti združenja;
- izvajanja aktivnosti za potrjevanje strokovnosti coachev in podeljevanja akreditacij ter potrdil o njihovi usposobljenosti;

- sodelovanja z izobraževalnimi organizacijami doma in v tujini pri aktivnostih, ki podpirajo razvoj coaching stroke;
- organiziranja strokovnih ekskurzij in obiskov sorodnih združenj po svetu z namenom mednarodnega povezovanja in sodelovanja;
- izvajanja drugih promocijskih aktivnosti za izboljšanje ugleda stroke.

Društvo je aktivno pri organiziranju konferenc in srečanj, v prihodnosti pa se bo izkazalo, ali bo prevzelo pobudo in postalo krovna organizacija coachinga v Sloveniji.

2.2 Razvitost coachinga

Coaching kot svetovalna dejavnost je sorazmerno nova panoga na trgu. Njegova razvitost in prisotnost se razlikuje glede na posamezen predel sveta. Ocenjeno število coachev v svetovnem merilu v letu 2012 je bilo 47.500 (ICF, 2012) in še raste. V nadaljevanju predstavljam pregled prisotnosti in razvitosti coachinga v svetu, Evropi in ne nazadnje še v Sloveniji.

2.2.1 Svet

Kot že navedeno, je ocenjeno število coachev po oceni ICF v letu 2012 47.500. Število coachev raste, kar lahko sklepamo iz število coachev, članov ICF-a, ki je v letu 2014 naraslo za približno 10 %, z 22.701 (ICF, 2013) na 24.635 (ICF, 2014). Razporeditev coachinga po svetovnih regijah v letu 2011 (ICF, 2012) je podana v Tabeli 7.

Bresser (2013) v globalni coaching raziskavi iz 2013 ocenjuje, da je minimalno število aktivnih poslovnih coachev med 43.000 in 44.000. Tudi poslovni coachi so podobno razporejeni po svetovnih regijah. V Evropi, Severni Ameriki in Avstraliji, kar predstavlja 20 % svetovne populacije, deluje kar 80 % vseh coachev, od tega pa je celo več kot dve tretjini coachev v Evropski uniji, ZDA in Kanadi, kar predstavlja 13 % svetovnega prebivalstva (Bresser, 2013).

Tabela 7: Coachi po svetovnih regijah

	Število coachev	Odstotek v regiji glede na celotno število	Število coachev na milijon prebivalcev
Severna Amerika	15.800	33,2	46,0
Latinska Amerika s Karibi	2.600	5,4	4,4
Zahodna Evropa	17.800	37,5	44,4
Vzhodna Evropa	3.500	7,4	7,9
Srednji Vzhod in Afrika	2.100	4,3	1,7
Azija	3.300	7,0	0,9
Oceanija	2.400	5,1	66,2
SKUPAJ	47.500	100,0	6,9

Vir: Prirejeno po ICF, Global Coaching Survey, 2012, str. 6.

Razvitost coachinga lahko obravnavamo na podlagi več različnih kriterijev. Eden izmed teh je lahko življenjski cikel produkta, kot ga navajajo Kotler, Armstrong, Saunders in Wong (1999) in sta ga tudi uporabili že Maher in Pomerantz (2003). Na vzorcu 162 držav, ki so bile zajete v raziskavo (Bresser, 2013), je bilo 38 % držav v fazi pred vpeljavo, 3 % držav med fazo pred vpeljavo in fazo vpeljave, 28 % držav v fazi vpeljave, 4 % držav med fazo vpeljave in fazo rasti, 18 % držav v fazi rasti in le dober odstotek v zreli fazi (2 državi), ter nobene države v fazi upadanja, kar kaže na to, da ima dejavnost coachinga še vedno izjemen potencial za rast.

Dober pregled nad razvitostjo coachinga je prikaz letnih zaslužkov coachev po posameznih regijah v letu 2011, katerega nam prikazuje Tabela 8 (ICF, 2012). Razlike po svetovnih regijah so različne zaradi različne stopnje razvitosti gospodarstva in seveda razvitosti coachinga.

Tabela 8: Zasluži po svetovnih regijah

	Povprečje (v USD)	Mediana (v USD)
Severna Amerika	50.400	29.100
Latinska Amerika s Karibi	34.400	12.700
Zahodna Evropa	52.100	27.700
Vzhodna Evropa	24.000	12.000
Srednji Vzhod in Afrika	39.600	20.000
Azija	36.500	13.700
Oceanija	66.200	36.700
SKUPAJ	47.900	25.000

Vir: Prirejeno po ICF, Global Coaching Survey, 2012, str. 7.

Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da so možnosti za rast in razvoj panoge izjemno velike, prav tako lahko na osnovi razlike med mediano in povprečjem sklepamo, da je coaching še vedno izredno heterogena dejavnost tudi glede zaslužka. V raziskavi ICF so vidni tudi pozitivni trendi glede števila strank, cen in povprečnih zaslužkov coachev, 55 % anketiranih coachev je imelo porast, 15 % pa jih je navajalo padec zaslužkov.

2.2.2 Evropa

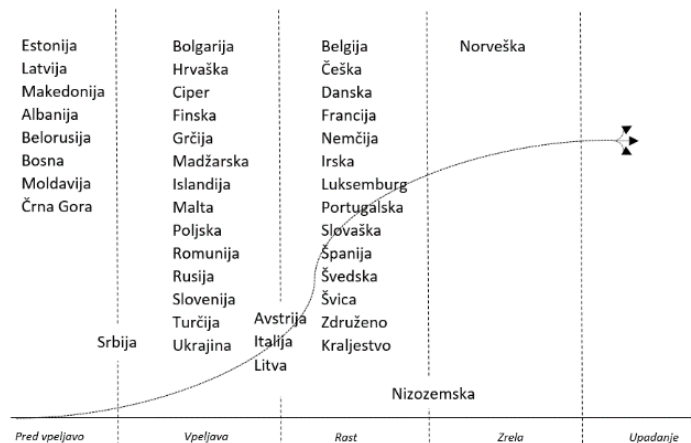
V celotni Evropi je v letu 2011 delovalo 21.000 coachev. Po Bresserjevi raziskavi (2013) je od tega 18.000 poslovnih coachev, njihovo število pa je zelo neenakomerno porazdeljeno po državah. Združeno Kraljestvo in Nemčija, ki predstavljata 20 % evropske populacije prebivalstva, imata kar 70 % populacije poslovnih coachev. Visoke so tudi gostote coachev po posameznih državah (npr. Irska 1 : 8.000, Združeno Kraljestvo 1 : 8.000, Luksemburg 1 : 10.000) (Bresser, 2013). V nasprotju s tem pa imajo bivše komunistične države s 40 % populacije prebivalstva le 5 % poslovnih coachev.

Coaching v Evropi je zelo raznolik, pojavljajo se različni stili coachinga in praks, razlikuje se tudi gospodarska razvitost. Veliko držav ima že razvejano mrežo coaching združenj

(Nemčija, 20), na drugi strani pa imamo vzhodnoevropske države, kjer je združenj bistveno manj, v nekaterih (npr. Slovenija) coaching še ni državno sprejet in reguliran. Bresser (2013) pravi, da je razlog za to najverjetneje zaradi multikulturnega okolja in večjega števila držav.

Raznolikost držav je vidna tudi v življenjskem ciklu coachinga na evropskih trgih na Sliki 6.

Slika 6: Življenjski cikel coachinga po državah v Evropi



Vir: Prirejeno po F. Bresser, *Coaching across the Globe*, 2013.

Kot je razvidno s slike, so v Evropi prisotna oba ekstrema življenjskega cikla, tako države, ki so še pred vpeljavo coachinga na trg (Estonija, Latvija, Črna gora), in pa Norveška, kjer je coaching že v zreli fazi.

2.2.3 Slovenija

V Sloveniji je coaching že relativno razvit. Kot velja za večino držav bivšega komunističnega bloka, je coaching tudi pri nas šele v fazi vpeljave na trg. Tako ugotavlja tudi Porenta (2012), ki dodaja, da coaching postaja vse bolj priljubljen v tem okolju, hkrati pa je osveščenost organizacij in posameznikov o vsebini in koristi coachinga še vedno premajhna. Bresser (2013) je o coachingu v Sloveniji podobno zapisal, da postaja izjemno popularen, vendar pa večina potencialnih strank še vedno ni dovolj poučena, kaj dejansko sestavlja coaching in kaj ne, poleg tega pa je še vedno tudi premalo zaupanja vanj.

Podobno kot za druge države iz komunističnega bloka velja, da se tudi v Sloveniji pojavljajo podobne porodne težave kot v preteklosti v Zahodni Evropi (Bresser, 2013):

- pomanjkanje razumevanja, kaj coaching je, kakšne so njegove pridobitve in kaj je potrebno za poklic coacha.
- nejasne razmejitve med coachingom, svetovanjem, treningom in terapijo.
- velika potreba po večji informiranosti in izobraževanju o coachingu v javnosti.
- pomanjkanje profesionalnih standardov coachinga in coaching organizacij.

- pomanjkanje profesionalnih coaching izobraževanj.
- težavnost vstopa na trg coachinga in pridobitve strank na trgu, ki je še v nastajanju.
- iti preko kulturnih meja in obstoječe pomanjkljivo razumevanje coachinga.
- nepravilna uporaba besede coaching.

Slovenski trg coachinga ima tudi svoje specifike. V Sloveniji, kot že navedeno, ni krovne oziroma strokovne coaching institucije, ki bi združevala slovenske coache in predpisovala minimalne standarde in zahteve za coache, zaradi tega pa je dejavnost coachinga v Sloveniji še neurejena. Gros (2013) piše, da se pojavlja potreba po strokovni coaching instituciji z osnovnim namenom promocije in ozaveščanja širše javnosti o pomenu in učinkovitosti profesionalnega coachinga. Posledično je na tukajšnjem trgu mnogo ponudnikov coachinga, ki to v resnici niso, saj dejansko ponujajo oblike svetovanj, mentorstev in podobno, kar ugotavljata tudi Đuvelak in Boštjančič (2013): »Pri nas pogojev za vstop v dejavnost coachinga sploh ni. Zato se za coacha razglasi kdor koli: od tistih, ki so opravili nekajtedenski tečaj, do tistih ki imajo številne izkušnje in potrebno znanje.« In dodajata tudi potrebo po nadzoru coachinga: »Vsekakor je potreben večji nadzor nad tem, kdo je coach in kako se coaching izvaja.« V nasprotju s temi ugotovitvami pa Porenta (2012) na podlagi lastne raziskave ugotavlja, da coachi menijo, da je za dvig kakovosti storitev pri nas potrebno predvsem nadaljnje izobraževanje trga o coachingu. V preteklosti je bilo že nekaj poskusov združevanja coachev v Sloveniji, vendar se niso obnesli. Zadnji poskus združevanja je že prej navedeno Slovensko coaching združenje, ki združuje slovenske coache in stremi k poenotenju in postavljanju jasnih zahtev in meril za coaching v Sloveniji ter k reguliranju le-tega (O združenju, 2016). Gre za korak v pravo smer, vendar bomo v prihodnosti videli, ali je ta oblika krovne organizacije/institucije prava in ali bo sprejeta na trgu.

V Sloveniji obstaja veliko podjetij, ki ponujajo storitve iz dejavnosti coachinga. S tem se po Cukjatijevih besedah še dodatno izpostavlja potreba po jasnih standardih kakovosti (Cukjati, 2010). Veliko jih ponuja coaching, veliko tudi coaching izobraževanja, vendar zaradi že omenjenega nereguliranega trga ni mogoče potrditi, da dejansko ponujajo coaching oziroma coaching izobraževanja. Je pa tudi nekaj podjetij, ki ponujajo izobraževanja z možnostjo formalne pridobitve certifikata glavnih svetovnih coaching organizacij, kot so npr. ICF, AC, EMCC in druge.

Zanimive so značilnosti trga, ki so bile pridobljene v predhodnih raziskavah. V pilotski raziskavi iz leta 2013, ki jo povzemata Đuvelak in Boštjančič (2013), je bilo ugotovljeno, da so coachi najpogosteje izkušene osebe z univerzitetno izobrazbo iz psihologije ali ekonomije. Porenta (2013) v svoji raziskavi ugotavlja, da je glavna coaching smer v Sloveniji NLP-coaching. Gros (2013) piše, da je za Slovenijo značilen individualen, »ena na ena« coaching, medtem ko je skupinski manj pogost in slabše razvit. Sanchez (2012) dodaja, da je tudi področje etičnega kodeksa in vrednot pri coachingu še daleč od tega, da bi bilo normativno urejeno.

Če povzamem, sta dejavnost in trg coachinga v Sloveniji glede na pregledano literaturo še vedno v fazi vpeljave na trg. Z ustanovitvijo Slovenskega coaching združenja je nedvomno narejen velik prvi korak k prepoznavnosti, regulacije in razvoja coachinga v Sloveniji ter verjetne rasti coachinga kot svetovalne dejavnosti.

2.3 Trendi v coachingu

Coaching je svetovnem merilu še vedno razvijajoča se panoga v fazi rasti. V tem podpoglavju bom predstavil nekaj trendov, ki se pojavljajo v coachingu.

Dembkowski in ostali (2006) so že leta 2006 navedli ključne vsebinske trende poslovnega coachinga, ki opisujejo smer, v kateri se bo dejavnost gibala, in veljajo še danes:

- razvoj profesionalnih standardov
- povečana profesionalnost dejavnosti
- razvoj organizacijskih coaching kultur
- rast notranjih coaching aktivnosti
- rast diferenciacije poslovnega coachinga
- integracija coachinga (uporaba več modelov, pristopov)
- rast skupinskih aktivnosti

Po raziskavi ICF (2012) lahko z vidika coachev v prihodnosti pričakujemo rast dejavnosti coachinga, cen posameznega seanse, števila srečanj in letnega donosa od coachinga.

Svetovni trendi se sicer z zamikom odražajo tudi na slovenskem trgu, ki zaostaja za razvitimi državami, vendar je razlika vedno manjša.

3 USPEŠNOST COACHINGA

V tem poglavju bom definiral uspešnost coachinga, kar predstavlja osnovo za empirični del naloge, v katerem bom raziskoval, kako coachi in stranke dojemajo uspešen coaching in kateri so po njihovem tisti ključni dejavniki, ki k temu prispevajo.

3.1 Kaj je uspešen coaching

Grant (2014) pravi, da je merjenje uspešnosti organizacijskega in poslovnega coachinga nekoliko sporno. V literaturi je kar nekaj avtorjev razpravljalo in polemiziralo o najprimernejšem načinu merjenja uspešnosti poslovnega coachinga (Kilburg, 2001; Peterson & Kraiger, 2004; Hagen, 2012). Veliko avtorjev kot najprimernejši način za oceno uspešnosti predlaga finančno donosnost naložbe (ROI, angl. *Financial return on investment*, v nadaljevanju ROI), saj so podjetja v poslu in ustvarjajo dobiček (McGovern et al., 2001; Anderson, 2010). Tudi ta način ima v literaturi veliko kritikov, npr. Laske (2004) in Grant (2012). Grant (2014) za ocenjevanje coachinga v organizacijskih okoljih omenja dve pomembni spremenljivki: dobro počutje in sodelovanje na delovnem mestu.

Kljub vsem kritikam v literaturi je ROI osnovna ocena merjenja prihodka coachinga (Grant, 2014). Osnovna enačba za izračun ROI je (Morin, 2012):

$$ROI = \frac{\text{koristi coachinga} - \text{stroški coachinga}}{\text{stroški coachinga}} \times 100 \quad (1)$$

Pri računanju donosnosti in ugotavljanju uspešnosti coachinga na podlagi ROI z enačbo (1) je izziv identificiranje koristi coachinga in njeno izražanje v denarni vrednosti (Morin, 2012; Grant, 2014).

Morin (2012) pravi, da se rezultati coachinga delijo na tiste otipljivejše, ki jih je lažje prevesti v denarno vrednost (npr. povečanje prodaje, več kupcev, zmanjšanje stroške ...) in tiste manj otipljive (npr. zmanjšanje konfliktov, boljše timsko delo, produktivnejši sestanki, ...), ki pa lahko imajo širše področje delovanja in lahko pripeljejo do več različnih otipljivih rezultatov.

Atkinson (2012) dodaja, da je za visoko stopnjo ROI in uspešnost coachinga potrebno, da coach ve, kaj pri stranki deluje in kaj ne. Za visoko donosnost coachinga je treba v procesu upoštevati 3 aksiome (Atkinson, 2012):

- Coaching vodi do rezultatov. Katera omejujoča vedenja je stranka spremenila?
- Katera pozitivna vedenja je stranka identificirala in k čemu se je zavezala?
- Katera nova vedenja, ki bodo stranko vodile proti ciljem, je stranka identificirala in h katerim se bo zavezala?

Grant (2014) in Spence (2007) kot kritiko in alternativo za merjenje uspešnosti coachinga omenjata mero rezultatov doseženih ciljev – GAS (*angl. goal attainment scores*, v nadaljevanju GAS) (Spence 2007):

$$GAS = \frac{\text{težavnost cilj 1} \times \text{dosežek} + \text{težavnost cilj 2} \times \text{dosežek} + \text{težavnostst cilj 3} \times \text{dosežek} + (...)}{\text{skupno število ciljev}} \quad (2)$$

kjer je dosežek izražen v normirani lestvici odstotkov dosežka ciljev (npr. 1 je nedosežen cilj, 5 pa 100 % dosežen cilj).

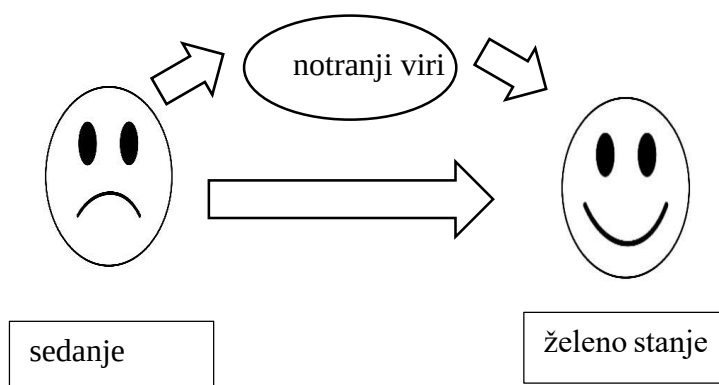
Tim Gallwey je za uspešnost v svojih delih o notranji igri razvil enostavno coaching formulo (Gallwey, 2016):

$$u = P - m \quad (3)$$

v kateri »u« pomeni uspešnost, »P« potencial in »m« motnje. Glavni cilj coacha je, da posamezniku zagotovi pogoje za zmanjšanje motenj z namenom, da bi bila njegova uspešnost kar največja (Šemrl & Potočnik, 2012). Uspešni coaching je po zgoraj navedeni formuli tisti, ki maksimira potenciale in minimizira motnje pri stranki.

V Šemrl in Potočnik (2012) zasledimo svetovalni model coachinga, ki temelji na izhodišču, da gre pri spremembi, ki jo želimo narediti, za prehod iz sedanjega stanja v želeno stanje. Naloga coacha je, da stranko pelje iz stanja »kjer je sedaj« v stanje »kjer želi biti« (Slika 7). Iz tega lahko podobno kot pri coaching formuli povzamemo, da je uspešni coaching tisti, pri katerem je po koncu coachinga stranka v tistem stanju, v katerem želi biti.

Slika 7: Svetovalni coaching model



Vir: Prirejeno po K. Šemrl & B. Potočnik, *Veščine coachinga za profesionalni razvoj*, 2012, Modul 1, str. 7, Slika 2.

Zeus in Skiffington (2003) dodajata, da je uspešna coaching intervencija tista, ki je določena z doseganjem postavljenih ciljev prek razvoja in izvedbe akcijskega plana. Pri tem je pomembno, da so cilji coachinga dobro opredeljeni in merljivi, tako da je lahko uspešnost coachinga učinkovito izmerjena. V literaturi je za uspešnost coachinga navedeno še več ocen merjenja njegove uspešnosti; na tem mestu naj omenim še pozitivne spremembe v obnašanju (Kombarakaran, et al., 2008) ter izboljšano povečano agilnost pri učenju (Goh Phek, 2010).

3.2 Dejavniki za uspešen coaching

Definicija uspešnega coachinga, kot vidimo v prejšnjem poglavju, ni enotna in enostavna. Avtorji o tej temi niso poenoteni, obstaja več pogledov in ocenjevanj za ugotavljanje uspešnosti. Kateri pa sploh so tisti dejavniki, ki zagotavljajo uspešnost coachinga? Coaching je odnos stranke in coacha, oba sta odgovorna za uspešnost coaching procesa (Hermel-Stanescu, 2015). V literaturi obstaja množica teoretičnih zapisov o dejavnikih za uspešen coaching, ki jih bom tukaj predstavil, in izhajajo večinoma iz praktičnih raziskav. Dejavniki uspešnega coachinga so predstavljeni iz več različnih zornih kotov, osredotočeni na individualen coaching.

Za namen lažjega definiranja dejavnikov uspeha sta Connor in Pokora (2007) določila 9 konceptov za uspešni coaching, ki so navedeni v Tabeli 9.

Tabela 9: Koncepti za uspešen coaching

	Koncepti uspešnega coachinga
1.	Odnos učenja je bistvo sprememb (učenje in spremembe nastajajo med coaching odnosom).
2.	Kontekst je delo (kratkoročne in dolgoročne težave so pogosto povezane, uspešen coach bo razumel kompleksnost in osebnost stranke ter bo vedel dovolj o strankinem delovnem okolju in bo sposoben poenostaviti raziskovanje težav).
3.	Stranka določa potek procesa in je iznajdljiva (ker je coaching namenjen stranki, po določanju poteka procesa sledi pomoč stranki pri iskanju svojih in notranjih virov za želeno spremembo in razvoj).
4.	Coach olajšuje učenje in razvoj (uspešen coach bo postavljajl vprašanja, ki bodo pri stranki izzvala nove perspektive in spremembe).
5.	Rezultat je sprememba (osnova coachinga so spremembe, le-te pa povzročajo odpor, kar je normalna reakcija; uspešni coach bo uporabil odpor za razjasnitev strankinih vrednot in ciljev).
6.	Okvir za proces sprememb zagotavlja premik in smer (zagotavlja navodila za coaching proces in ponuja referenčne točke in občutek smeri).
7.	Razvoj spretnosti razvija vpogled za sprostitvev potenciala in doseganja rezultatov (uspešen coach ve, kako uporabiti spretnosti v povezavi z učnim procesom in ima nabor orodij in tehnik za podporo stranki pri učenju in razvoju).
8.	Kakovosti coacha za potrjevanje, pomoč in podporo stranki (coach, ki izraža pomoč in podporo ter postavlja pozitivne izzive, izzove večje samospoštovanje in občutek uspešnosti pri stranki).
9.	Etičnost coachinga (uspešen coach bo deloval po etičnih načelih, kar bo spodbujalo občutek varnosti pri stranki).

Vir: Prirejeno po M. Connor & J. Pokora, Coaching and Mentoring at Work, Developing effective practice, 2007, str. 379.

Iz konceptov, navedenih v Tabeli 9, izhaja velika večina dejavnikov uspeha coachinga. Hasset (2006) v svojem članku o coachingu v odvetniških pisarnah opredeljuje 5 kritičnih dejavnikov uspešnega coachinga: 1. motivacija, 2. fokus, 3. merljivost, 4. sledenje in 5. individualne razlike. Drugi avtorji so dejavnike za uspešen coaching raziskovali na nižjih nivojih in prišli do natančnejših oziroma podrobnejših rezultatov.

Dembkowski in Eldridge (2013) izhajata iz študije T. Schmdta (2003) in navajata 9 ključnih dejavnikov uspešnega coachinga (glede na pomembnost): **kvalifikacije coacha** (verodostojnost, izobrazba, poklicno ozadje, izkušnje, znanje in izkušenost), **vklučenost coacha** (motivacija in vključenost coacha v coaching ter njegova sposobnost ustvarjanja zaupanja), **jasnost in cilji** (jasnost vlog, metod in ukrepov med coachingom), **postavljanje coachinga** (skupina dejavnikov, ki so odvisni od naročnika, kot so pripravljenost za naložbe v coaching, motivacijo in pripravljenost za samoraziskovanje po nalogu coacha), **samostojnost stranke** (dejavniki, ki pomagajo stranki za razvoj samorefleksivnega pristopa in sprejetja osebne odgovornosti za napredek pri coachingu), **sodelovanje** (odnos med trenerjem in stranko, razvoj odnosa, zaupanja, enakostjo izkušenj, vlog in odgovornosti obeh za potek coachinga), **metodološka raznolikost** (pomembnost, da ima coach širok nabor orodij in tehnik za pomoč stranki v trenutni situaciji), **diagnostika** (nabor orodij in tehnik coacha za razumevanje stranke). Šemrl in Potočnik (2012) dodajata, da sta za uspešen coaching pomembna tudi prostor, v katerem se coaching izvaja (udoben, varen, prijazen do

stranke, če je znotraj podjetja, je dobro, da je zvočno izoliran), in čas v dnevu, ko se coaching izvaja (primeren tako za stranko kot za coacha).

Bresser (2013) v svoji raziskavi navaja ključne faktorje za uspešnost coachinga v organizacijah: specifično razumevanje coachinga znotraj organizacije, sistematični pristop, izbira ustrezne stopnje propustnosti, vključenost vodstvenega kadra, promocija coachinga kot razvojnega orodja, optimalna vrednost za vse delničarje, popolna konsistentnost poslovne strategije, popolna transparentnost koncepta coachinga, učinkovita in natančna evalvacija, visoka integriteta in kakovost na vseh nivojih.

Flashpointov (2016) pristop dejavnike deli na udeležence coachinga. Najpomembnejši deležnik uspešnega coachinga je po njihovem mnenju stranka: »Stopnja, do katere je stranka »coachabilna« je kritičen dejavnik za uspeh oziroma neuspeh coachinga.« Pozitivni dejavniki, ki prispevajo h strankini »coachabilnosti«, so: odprtost (želja po napredku, pripravljenost sprejemanja novih idej, čeprav so v nasprotju z nekaterimi idejami stranke), optimizem (stranka verjame v coaching in svojo sposobnost za spremembe), obstojnost (udeleženci, ki so aktivno vključeni v postavljanje ciljev, so uspešnejši), nenehno učenje (prepričanje, da sta učenje in poklicni razvoj dolgoročno, v nasprotju s posameznimi iniciativami, ki so ravno tako uspešne). Pri coachu so kritični dejavniki uspeha (Flashpoint, 2016) razdeljeni na sposobnosti (hitro ustvarjanje odnosa, poudarek na akciji, poznavanje različnih orodij, poenostavljanje strankinih zadev, omejen čas delovanja) ter njihove lastnosti (samozavest, pozitivna energija, odločnost, medosebna občutljivost). Tretji deležnik v coaching odnosu, ki je tudi pomemben za uspešnost coachinga (Flashpoint, 2016), je organizacija, ki svojega zaposlenega pošlje na coaching, saj mora biti prisotna prava organizacijska klima in pripravljenost na sprejem coachinga s strani vseh vpletenih.

Različni avtorji torej različno opredeljuje dejavnike, potrebne za uspešen coaching. Glavni dejavniki, ki jih lahko izluščimo iz omenjene literature, so predvsem v povezavi s coachem in stranko kot dvema glavnima akterjema v coaching procesu. Coach mora imeti širok spekter znanj, tako psiholoških kot komunikacijskih, opremljen mora biti z velikim naborom tehnik in orodij za analizo, načrtovanje, spodbujanje in podporo stranke. Slednja pa mora biti pripravljena coaching sprejeti, se zavezati k sodelovanju in imeti močno željo po spremembah in napredku ter ne nazadnje mora v coaching tudi verjeti. Pomemben dejavnik za uspeh coachinga je tudi organizacija, plačnik coachinga, ki svojega zaposlenega pošlje tovrstno dejavnost. Organizacija mora razumeti coaching ter njegove rezultate, pomembna je tudi vključenost organizacije na vseh ravneh ter seveda želja po napredku vseh vpletenih skupin.

Med vsemi navedenimi dejavniki je najpomembnejši dejavnik uspešnega coachinga nedvomno odnos, kot ugotavlja tudi Rak (2010): *»Odnos med coachem in klientom je pogosto najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost coachinga.«* To potrjuje tudi raziskava, ki jo je opravila Wasylshynova (2003) med 87 vodilnimi kadri v podjetjih, večinoma uvrščenih na seznam 500 najboljših po reviji Fortune. Raziskava kaže, da je kar

87 % udeležencev v raziskavi kot najpomembnejšo karakteristiko coacha izpostavilo sposobnost, da ustvari močno povezavo s stranko, sledita profesionalnost z 82 %, bistveno manj pa jih je izpostavilo uporabo jasne in praktične metodologije, le 35 %.

3.3 Pasti in ovire coachinga

V praksi se pojavljajo tudi neuspešni coachingi. Stranka ne doseže želenega napredka, podjetje oziroma plačnik ni zadovoljen z rezultati, zgodi se lahko predčasna odpoved pogodbe, kar se odraža na nizki donosnosti iz naložbe (Bresser, 2013). Razlogi za neuspešne coachinge oziroma pasti in ovire coachinga so seveda raznovrstni in lahko podobno kot dejavniki uspeha izhajajo iz vsakega posameznika, ki sodeluje v coaching procesu. Tako se razlogi za neuspešen coaching lahko nahajajo v coachu, stranki, podjetju/organizaciji ali pa pri vseh sodelujočih. Sanchez (2011) kot izvor vseh pasti navaja zlasti omejujoča prepričanja vsakega posameznega akterja in neizražena ter nerealna pričakovanja. Dodaja, da lahko pasti izhajajo tudi iz pomanjkljivih informacij o tem, kaj coaching dejansko je, kakšne koristi prinaša in katere so pristojnosti/odgovornosti posameznega akterja. Pet najpogostejših razlogov za neuspešni coaching, ki ji navaja Elash (2015), je:

- coach nima dovolj veščin, izkušenj ali perspektive za potrebno podporo stranki za uspešen coaching.
- stranka se upira spremembam.
- organizacija/podjetje ni varen prostor za priznanje posameznikovih pomanjkljivosti.
- lastnosti, ki sprva izgledajo obetavne, lahko imajo izvor v globljih osebnostnih konfliktih in predstavljajo oviro za spremembo.
- stranka išče hitro rešitev namesto gradnje veščin za uspeh v prihodnosti.

Na strani coacha je lahko več ovir in pasti. Za uspešen coaching mora coach, predvsem pri coachingu v živo, pravilno izbrati prostor izvajanja coachinga, stranka se more v prostoru dobro počutiti, ne sme imeti negativnih asociacij, kar je lahko težava pri coachingu znotraj podjetij. Predvsem coachi s trenerskim in svetovalnim ozadjem se nagibajo k svetovanju in dajanju nasvetov, kar pa coaching ni. Z izkušnjami se coachu lahko pojavijo težnje po diagnosticiranju strank, glede na predhodne coachinge predvidevajo, kaj se dogaja s stranko, in ne sledijo zadevi stranke, kar sčasoma povzroča težavo in oddaljenost coacha od stranke. Coach se lahko osredotoči na reševanje problema stranke, čeprav stranka želi problem le raziskati in nanj gledati z drugačnega vidika. Praviloma naj bi stranka na srečanju govorila vsaj 70 % časa, še bolje več, če je stranka redkobesedna, lahko coach začuti potrebo, da zapolni tišino in posledično stranki ne da dovolj prostora. Mulej in Sanchez (2008/2009, v Sanchez, 2011) navajata naslednja prepričanja coachev, ki se kasneje izkažejo kot pasti:

- vsako coaching srečanje mora prinesiti napredek,
- stranka mora imet coacha rada oziroma ji mora biti všeč,
- coach je odgovoren za stranko in rezultate coachinga,
- s stranko mora coach deliti svoj problem in čutiti z njim,

- za poslovni coaching mora coach poznati podjetje in njegove izdelke/storitve,
- coach ne sme priti v navzkriž s stranko,
- coach mora imeti nadzor nad procesom in vsebino coachinga,
- ali naj coach stranki pripoveduje o sebi,
- stranka projicira določene lastnosti ali vedenja na coacha ali druge osebe,
- presojanje, ocenjevanje,
- psihoanaliziranje,
- predpisovanje.

Na strani stranke je lahko tudi nekaj ovir, ki onemogočajo uspeh coachinga. Stranka lahko ni dovolj poučena o tem, kaj coaching je, in pričakuje svetovanje ter rešitev problema s strani coacha ali pa pričakuje terapijo. Večina strank coachinga si želi spremembe, ki so praviloma neudobne, in pri tem išče sočutje in klepet, kar lahko pripelje do tega, da se coaching spremeni v klepet. Ovira je lahko tudi strankina nepripravljenost in neangažiranost za spremembe, kar se lahko odraža v tem, da pri coachingu ni nobenih napredkov. Mulej in Sanchez (2008/2009, v Sanchez, 2011) podobno kot za coacha tudi za stranko navajata prepričanja, ki lahko kasneje vodijo k neuspešnemu coachingu:

- coach je strokovnjak za področje stranke,
- coach bi moral biti mlajši/starejši,
- coaching poteka prepočasi, prehitro, traja predolgo,
- stranka ne ve, kaj želi, ve pa, česa si ne,
- stranka pričakuje nasvete, vendar coach le sprašuje,
- stranka je bila poslana na coaching in noče sodelovati,
- stranka coachu veliko zaupa in ima dvome, da bo le-ta informacije predal nadrejenemu.

Ovire in pasti so lahko, kot že omenjeno, tudi pri naročniku coachinga. Stranka je lahko s strani organizacije na coaching poslana in posledično nima interesa za coaching, kar povzroča težave in onemogoča uspešen coaching. Ovira je lahko tudi sama organizacijska kultura podjetja, saj je lahko stranka žrtev organizacije podjetja in okolja, kar posledično zavira njen razvoj, česar pa ne more odpraviti v svojem lastnem okolju in s svojo lastno zavzetostjo. Mulej in Sanchez (2008/2009, v Sanchez, 2011) za organizacijo podajata naslednja omejujoča prepričanja:

- coach ni strokovnjak za področje, kjer organizacija deluje,
- napotena stranka se ne vede tako, kot so pričakovali,
- coach mora jamčiti za rezultate coachinga,
- naročnik pričakuje, da bo dobil le rezultate, vendar za dobre rezultate mora pri coachingu tudi sodelovati,
- rezultati coachinga niso merljivi.

Coaching je zahteven proces, kjer je potrebna popolna vključenost in pripravljenost vseh akterjev, ki v procesu sodelujejo. Največji del odgovornosti za uspešen coaching nosi coach, s svojim znanjem in izkušnjami, da ovire pri coachingu odpravi in se učinkovito izogne pastem. Stranka mora biti tudi pripravljena na coaching proces, prav tako podjetje, ki se mora zavedati omejitev coachinga in pričakovanj, kar coaching prinese.

4 EMPIRČNA RAZISKAVA O KLJUČNIH DEJAVNIKIH USPEŠNEGA COACHINGA MED SLOVENSKIMI COACHI IN STRANKAMI

Empirični del raziskave sem zastavil z namenom, da kar najbolj raziščem problemsko področje ključnih dejavnikov v uspešnem coachingu. S pomočjo intervjuja sem opravil razgovore z obema deležnikoma v coachingu, tako s coachem kot s stranko. S tem pričakujem, da bom kar najbolj razsvetlil, kaj je potrebno za uspešen coaching, tako s stališča coacha kot s stališča stranke, in tako pripomorem k še hitrejšim in uspešnejšim coachingom. V naslednjih poglavjih sta predstavljeni metodologija raziskave ter predstavitev rezultatov, pridobljenih z raziskavo.

4.1 Metodologija

Po pregledu literature in presoji različnih vrst zbiranja podatkov sem spoznal, da je najprimernejši način za izvedbo raziskave uporaba primarnih podatkov. Glede na temo raziskave je bilo pomembno, da podatke pridobim na terenu s strani tistih, ki coaching izvajajo, in tudi tistih, ki so njegovi prejemniki. Z raziskavo sem se omejil na področje Slovenije, saj ni veliko merodajnih sekundarnih virov, s katerimi bi lahko raziskal problemsko področje. Empirični del raziskave je kvalitativen, podatke sem zbiral s pomočjo polstrukturiranega, nestandardiziranega intervjuja. Ta vrsto intervjuja sem izbral namensko, da sem lahko na ta način pridobil največ podatkov o osnovni temi raziskave, ključnih dejavnikih uspešnega coachinga, saj sem lahko glede na odziv posameznega sodelujočega, njegovega mišljenja in izkušenj prilagajal vprašanja ter vodil intervju glede na dejavnike, ki sem jih zaznal pri pregledu literature in pripravi tematike na teoretični del pričujočega dela.

Kot že omenjeno v uvodu pričujočega dela, sem prvenstveno v raziskavo vključil 2 skupini intervjuvancev, in sicer coache in stranke. Dodatno se mi je pri iskanju strank ponudila še kategorija notranjih coachev. Skladno s tem sem predhodno oblikoval dva okvirna vprašalnika, pri čemer je bila osnova za notranje in zunanje coache enaka. Vprašalnike sem skladno s potekom intervjuja prilagajal intervjuvancu (glej Priloga 1 in Priloga 2). Vsebinsko sem ju razdelil na 3 sklope, in sicer v prvi sklop, ki bi ga lahko poimenoval **Ozadje**, v katerem sem poizvedoval o intervjuvančevih osnovnih podatkih in njegovimi prvimi stiki ter izkušnjami s coachingom. Drugi sklop, **Dejavniki coachinga**, je namenjen osrednji temi, dejavnikom coachinga, kot pove že samo ime sklopa. Znotraj tega sklopa sem raziskoval in preverjal, kako deležniki v coachingu dojemajo uspešnost le-tega in o dejavnikih, ki so za to

potrebni. V tretjem sklopu, **Coaching v Sloveniji in širše**, sem raziskoval intervjuvančev pogled na coaching in njegov trg tako v Sloveniji kot tudi v svetu ter na njegovo prihodnost.

Raziskavo sem izvajal med 26. marcem in 4. majem 2016. Podatke o coachih sem primarno pridobil na strani Slovenskega coaching združenja (Naši coachi, 2016), na osebnih spletnih straneh poslovnih coachev in podjetij s poslovnim coachingom, ki se oglašujejo na spletu. Vabilo za sodelovanje k raziskavi sem tako poslal 14 različnim coachem, ki se predstavljajo kot poslovni coachi, dodatno sem k raziskavi povabil še 3 poslovne coache, ki sem jih spoznal v procesu izobraževanja za coacha. Na vabilo se je skupno odzvalo 6 coachev, kar je za 100 % preseglo minimalno želeno število intervjuvancev za raziskavo (3). Kandidate na strani strank sem prvotno nameraval pridobiti s pomočjo intervjuvanih coachev, kar se je kasneje zaradi varovanja poslovnih podatkov in pogodbene molčečnosti coachev ter nepripravljenosti njihovih strank na intervju izkazalo kot neizvedljivo. Stranke sem tako v drugi fazi ponovno iskal prek osebnih poznanstev in mrež. Na ta način sem pridobil 3 kandidate za intervju. Dodatno sem pripravil in poslal vabilo v kadrovske službe 6 večjih podjetij v Sloveniji iz panog, v katerih sem pri prebiranju literature in pogovorih z intervjuvanimi coachi zasledil, da je coaching prisoten (farmacija, prodaja, bančništvo). Odziv sem prejel od 3 podjetij, od teh je bil en negativen, s strani drugih dveh sem pa dobil na razpolago kandidate, ki so v procesu coachinga sodelovali v vlogi stranke, ter dodatno, kot že omenjeno, novo kategorijo, 4 notranje coache, ki delujejo znotraj poslovnega sistema. Skupno sem tako opravil intervju s 16 intervjuvanci, od tega 10 coachi (6 zunanjih in 4 notranjih), ter 6 strankami, kar je 167 % več glede na predvideno število, kar je prispevalo k temu, da je raziskava še bolj merodajna, saj je zajet večji delež tako coachev kot strank.

Izvedbo intervjujev sem v celoti prilagajal intervjuvancem, glede načina izvedbe (v živo, Skype, telefon) in terminov. Z dvema udeležencema sem zaradi njune oddaljene lokacije intervju opravil po Skypu, z 1 udeleženko sva intervju opravila telefonsko, s preostalimi 13 pa sem intervjuje opravil v živo. Vsi intervjuji so bili z vnaprejšnjim privoljenjem intervjuvancev posneti zaradi kasnejše transkripcije. Dolžina intervjujev je bila po različnih kategorijah različno dolga, z velikim razponom od najkrajšega do najdaljšega intervjuja tako zaradi časovne omejitve intervjuvanca kot zaradi različnih izkušenj s coachingom. Intervju s strankami coachinga je v povprečju trajal 23 min in 53 sekund (najdaljši 34 min in 21 sekund; najkrajši 12 minut in 44 sekund), z zunanjimi coachi 50 minut in 18 sekund (najdaljši 1 ura, 29 minut in 44 sekund; najkrajši 22 min in 34 sekund) ter z notranjimi coachi 37 minut in 2 sekundi (najdaljši 52 min in 57 sekund; najkrajši 21 min 53 sekund).

Po opravljenih intervjujih sem opravil transkripcijo. Vsa imena in morebitne poslovne podatke sem v prepisu izpustil, razen izobraževalnih institucij, pri katerih so se coachi izobraževali oziroma pridobili certifikat. Vsi intervjuvanci so se s snemanjem in transkriptom intervjuja ter izpuščanjem osebnih podatkov strinjali, prav tako jim je bilo zagotovljeno, da se posnetki in njihovi podatki ne bodo uporabljali v nobene druge namene, kot je bilo dogovorjeno, in ne bodo posredovani tretjim osebam. Pri pripravi transkriptov sem stremel k temu, da je prepis čim bolj dobeseden, da se ohrani vsebina, zato sem ohranil

slengovske besede, anglizme sem navedel pod narekovaji, medmetov in čustvenih izrazov pa nisem navajal, saj ti pri analizi podatkov ne pomenijo dodatne vrednosti, čemur potrjuje tudi Kvale (1996), ki pravi, da lahko vmesni dodatki bolje služijo pri poglobljenih psiholoških interpretacijah, kar pa pričujoča raziskava ni. Prav tako sem iz intervjujev izločil pojasnjevalne primere strank, ki za samo vsebino intervjujev niso bili merodajni. Zaradi obsežnosti transkripti niso zajeti v pričujočem delu, so pa za vpogled na voljo pri avtorju.

V raziskavo so bile torej vključene 3 različne kategorije deležnikov v coachingu, zunanji coachi, notranji coachi ter stranke v procesu poslovnega coachinga. Vsako posamezno kategorijo sem po priporočilih Berga (2012) s kodiranjem razporedil po vsebinskih sklopih. Osnovnim temam sem z intervjuji dodal še nekaj novih, ki so se pojavljajo med samimi intervjuji. Analizo sem najprej opravil za vsako posamezno kategorijo, na koncu pa sem glavne značilnosti posameznih kategorij in rezultate združil ter tako izluščil osnovne lastnosti in s tem pridobil skupne rezultate raziskave. Za vsako skupino intervjuvancev sem pripravil svojo delitev tem, ki so vključene v naslednjih podpoglavjih.

4.2 Predstavitev rezultatov

V naslednjih podpoglavjih bom predstavil rezultate, pridobljene z raziskavo. Strukturirani so po kategorijah, poleg tega pa znotraj vsake kategorije opisujem posamezne vsebinske sklope.

4.2.1 Zunanji coachi

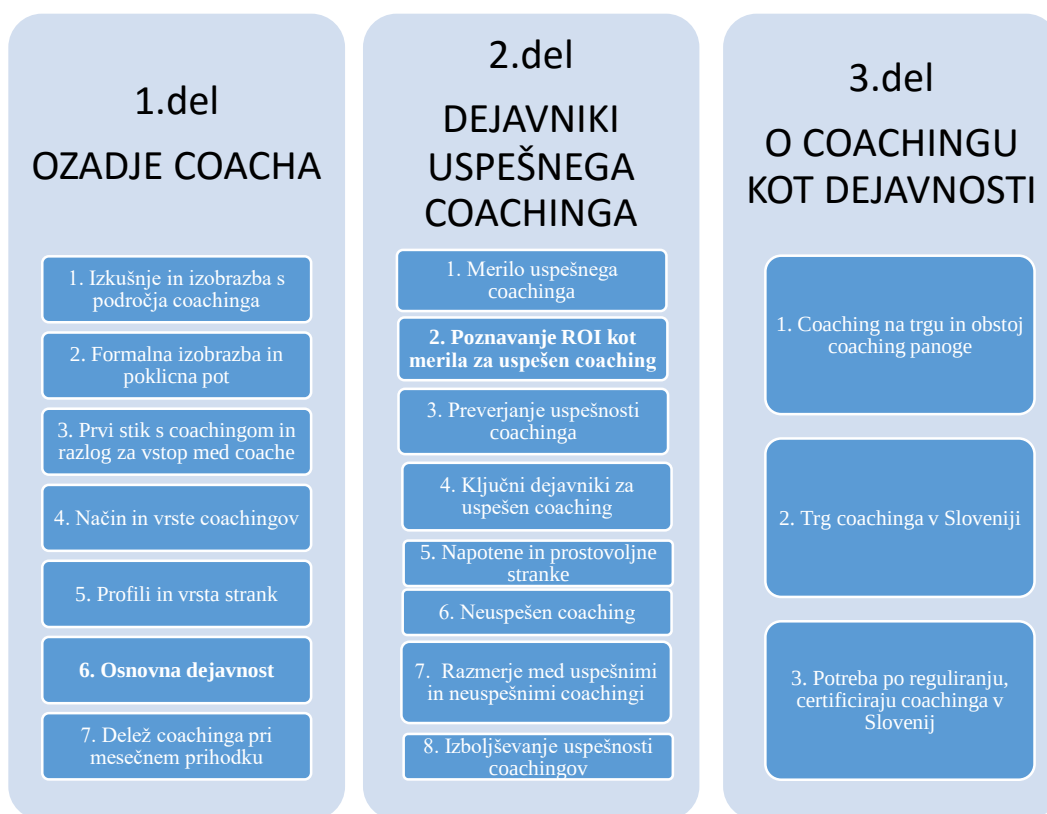
Kategorija, s katero bom začel predstavitev rezultatov raziskave, je kategorija zunanjih coachev. Intervjuje s coachi sem načrtoval že pri prvotnem načrtovanju raziskave, saj gre pri tem za osnovne deležnike v coaching procesu. Kot že omenjeno v teoretičnem delu, je podatek o trenutnem številu coachev v Sloveniji nemogoče pridobiti, saj veliko posameznikov in podjetij na trgu ponuja coaching, vendar ni vzpostavljenega registra oziroma seznama coachev. Leta 2011 je bil za potrebe Coaching konference izdan e-imenik slovenskih coachev, v katerem je navedenih 21 slovenskih coachev, na SCZ-strane pa je navedenih 31 coachev, ki so vključeni v združenje, vendar je število na trgu bistveno večje, saj kar pet od šestih intervjuvanih coachev ni na nobenem seznamu, čeprav že kar nekaj časa delujejo v Sloveniji.

V intervju sem po iskanju in poizvedovanju vključil šest različnih coachev, torej 100 % več glede na načrtovan obseg intervjuja. Vodilo pri iskanju in izbiri coachev je bila predvsem različna izobrazba s področja coachinga in ozadje, kar mi je kljub nizki odzivnosti coachev na vabila v veliki meri uspelo. Kandidate sem iskal tako prek javno objavljenih seznamov kot tudi osebnih poznanstev in vez, ki sem jih sklenil pri svojem izobraževanju za coacha. Razmerje med spoloma je 5 proti 1 v korist žensk. V intervju sta vključeni dve coachinji z obalnega področja, dva coacha prihajata iz Osrednje Slovenije, ena je s Štajerske, ena pa ima stalno prebivališče zunaj Slovenije, natančneje v Veliki Britaniji. Coachi imajo različno

stopnjo in vrsto izobrazbe, ravno tako se izrazito razlikujejo tudi njihove izkušnje v coachingu. Nekaj intervjuvancev se ukvarja tudi s predajanjem znanja coachinga, določeni imajo izkušnje tudi s coachingom zunaj slovenskih mej. Večini je coaching komplementarna storitev, dodatna ponudba, ki jo ponujajo pri svoji osnovni dejavnosti. Glede na različen izvor in izkušnje coachev so bili njihovi odgovori zelo raznoliki in prav zaradi tega za raziskavo zelo dragoceni, saj sem na ta način lahko zajel kar največ različnih modalnosti coachinga, ki se v Sloveniji izvaja.

Glede na vsebinske sklope in s pomočjo kodiranja sem temo intervjuja razdelil na 3 že omenjene sklope. Prvi sklop, **Ozadje coacha**, zajema osnovne podatke o coachu, njegovih izkušnjah in pristopu ter načinu coachinga, drugi del, **Dejavniki coachinga**, vključuje merila uspešnosti coachinga, dejavnike za uspešen coaching in načine rasti coacha, v tretjem delu, **O coachingu kot dejavnosti na trgu**, pa me je zanimalo mnenje intervjuvancev o coachingu kot o panogi in njihovi viziji o prihodnosti coachinga v Sloveniji in širše. Predstavitev delov intervjuja in tem znotraj le-teh je podana na Sliki 8, teme v krepkem tisku prvotno niso bile predvidene in so se pojavile med izvajanjem intervjujev.

Slika 8: Predstavitev tem v kategoriji zunanjih coachev



Legenda: Teme s **krepko pisavo** so se pojavile naknadno in v začetni fazi vprašalnikov niso bile prisotne

4.2.1.1 Ozadje coacha

Prva tema, ki sem jo načel v intervjuju, je bila tema o **izkušnjah coacha in izobrazbi s področja coachinga**. Coachi so bili različno izkušeni, prav tako so se večinoma šolali pri različnih šolah tako v Sloveniji kot v tujini. Vsi coachi izhajajo iz sveta NLP, dve sta se izobraževali po ICF-ovih programih, ena izmed njiju v Angliji in je trenutno v procesu pridobivanja najvišje ICF-ove stopnje certifikata, MCC. Preostali imajo formalno izobrazbo za NLP-coacha, katero večinoma še vedno dopolnjujejo z raznimi tehnikami in orodji (SDI, TA coach, sistemski coach ...) ter dodatnimi izobraževanji tako doma kot v tujini, kot npr. zunanji coach (ZC 3): *»Potem sem pa vsako leto kakšen seminar opravila, narativni coaching, NLP, timski poslovni, dopolnjujem. Vsako leto vsaj 1 trening, ki je namenjen coachingu.«* Pri vseh coachih je prisotno dodatno izobraževanje in nadgrajevanje coaching veščin. Razpon izkušenj coachev s coachingom je od 2 pa do 24 let, dve coachinji imata manj kot 5 let izkušenj, dve do 10 let, dva coacha pa nad 10 let.

Formalna izobrazba coachev je izredno raznolika in zajema stopnje od srednješolske pa do doktorata. Dve coachinji imata srednješolsko izobrazbo, ena s področja ekonomije, druga s področja kmetijstva. Ena coachinja je diplomantka Fakultete za organizacijske vede, podiplomska študentka na Fakulteti za družbene vede s področja managementa neprofitnih organizacij. Glede na to, da ima coaching izvor v psihologiji in njej podobnih vedah, sem želel za intervju pridobiti tudi coacha z izobrazbo na tem področju, kar mi je tudi uspelo, intervjuval sem namreč tudi coacha, ki je profesor športne vzgoje z zaključenim podiplomskim študijem psihoanalize. Preostali dve coachinji sta anglistki, ena je magistra s področja antropologije, druga pa je doktorirala iz izobraževalnih ved v Angliji.

Sledi tema o intervjuvančevem **prvem stiku s coachingom in razlogih za vstop med coache**. Večina je do coachinga prišla prek NLP-izobraževanj, ZC 2: *»Nekako so se stvari začele prepletati z dodatnimi izobraževanji preko nevrolingvistike, potem preko coacha praktika.«* Nekateri pa so s tem začeli iz lastne radovednosti – ZC 1 oziroma potreb pri svojem delu: *»Od leta 89, ko sem bila vključena v NLP, od takrat do 2003 sem občasno slišala za coaching, takrat mi ni bilo jasno, za kaj gre, in sem se potem počasi začela za to zanimati in sem imela željo ugotoviti in se naučiti, za kaj gre.«* Razlogi za vstop med coache so predvsem osebne narave, izhajajo iz želje, poslanstva za pomoč ljudem, npr. ZC 6: *»Med drugim tudi občutek dela z ljudmi ... to je moje poslanstvo.«* In ZC 1: *»Je to bližje temu, kar bi jaz želela, bližje moji življenjski filozofiji.«* Ali pa iz želje po spremembah, ZC 3: *»... in sem si želela neko spremembo, nekaj novega, nova znanja, začet novo pot, tako da je bilo to zame res karierni premik.«*

Naslednje, kar me je v intervjuju zanimalo, je **način in vrste coachingov**, ki ga intervjuvani coachi opravljajo. Velika večina še vedno izvaja osebnostni in poslovni coaching, natančneje pa izvajajo osebnostne coachinge, individualne poslovne coachinge, timske in skupinske coachinge, karierne coachinge, HiGrow coachinge, NLP-coachinge, sistemske coachinge, prodajnomotivacijske coachinge, le eden izmed intervjuvanih coachev izvaja le coaching na

najvišjih nivojih, ZC 5: »*Veliko živim od B2B, executive coaching in »leadership« coaching in postavljanje »high performace leadership« coachinga v sisteme vodenja.*« Intervjuvani coachi večino coachingov opravijo v živo, Skype in druga komunikacijska orodja so po njihovem mnenju manj primerna za to, saj je tako manj stikov s stranko, ZC 4: »*Prvi je sigurno v živo, Skype malo uporabljam. Bolj sem pristaš stvari v živo, lažje zaznavam energetsko, kaj se dogaja. Lažje človek opazuje, celo telo nekaj pove.*« Intervjuvanci izvajajo coaching tudi v obliki delavnic in ga dodatno ponujajo pri raznih izobraževanjih za razvoj vodij in programih osebne rasti.

Naslednja tema je bila tema o **profilu in vrsti strank**, pri katerih intervjuvanci izvajajo coaching. Za intervjuvane coache je značilno, da jih kar nekaj izvaja tudi osebne coachinge, kar trije od šestih, vendar v manjšem obsegu, prav vsi pa so se vsaj v preteklosti ukvarjali z osebnim coachingom. Stranke v coachingih so večinoma višje izobražene, kot navaja ZC 3: »*Najnižja je srednja šola, potem fakulteta, ne vem, verjetno pa je res, da imajo izobrazbo, tudi s študenti delam, drugače pa ne bi mogla reči, da je nek tipičen profil.*« Starostno se stranke lahko v grobem opredelijo nekje med 20. in 50. letom, kot dodaja ZC 3: »*Povezani so s tem, da imajo neko afiniteto do osebnega razvoja.*« Omejitev na gospodarske panoge pri intervjuvanih coachih ni prisotno, stranke prihajajo tako iz javne uprave kot iz gospodarstva, iz proizvodnih, farmacevtskih podjetij, multinacionalk, itd. Zanimiva je zgodovina coachinga v Sloveniji oziroma v katerih panogah se je najprej začel pojavljati, kot navaja Zunanji coach 1, ki je na tem področju, kot že omenjeno, aktivna od leta 2003: »*Najprej je šla v coachinge farmacevtska industrija, ker so imeli tuje lastnike in so poznali to obliko. Sedaj imam farmacevtsko industrijo, IT-industrijo, avtomobilsko industrijo, trgovino, javno upravo in mislim, da smo zajeli skoraj vse. Zdaj se je razširilo in je lažje.*«

Osnovna dejavnost intervjuvanih coachev je različna, coaching namreč večinoma ponujajo kot dodatno storitev. Ena intervjuvana coachinja se ukvarja izključno s coachingom, drugi coach ima več podjetij/inštitutov, med katerimi se en inštitut ukvarja izključno s coachingom, preostali coachi kombinirajo coaching s trenerstvom, svetovalnimi in izobraževalnimi storitvami, terapijami, kadrovskimi, kot navaja ZC 4: »*Delam tudi Bownove terapije, to kombiniram. Pa coachingi pa tudi kadrovska svetovanja, kakšne kadre izbrati za določeno delovno mesto. Zdaj se izobražujem za postavitev družine, sem tudi v tem izobraževalnem procesu.*« **Delež coachinga** na mesečni bazi pri intervjuvancih je tako v razponu od 20 % pa vse do, kot že omenjeno, 100 %.

4.2.1.2 Dejavniki uspešnega coachinga

Prva tema v drugem tematskem sklopu je **merilo uspešnega coachinga**. Najprej sem namreč želel postaviti merila, okvir, ovrednotiti, kaj uspešni coaching je in kako ga intervjuvani coachi dojemajo in ali uspešnost merijo oziroma na kakšen način to počnejo. Pri analizi odgovorov sem najprej izluščil vsa merila uspešnosti, ki so jih intervjuvanci izpostavili in nato sestavil seznam meril, ki ga intervjuvani coachi uporabljajo za prepoznavanje uspešnega coachinga. Pripravil sem Tabelo 10, kjer sem za vsako merilo označil prisotnost

pri posameznem coachu. Dodatno sem seznam razvrstil glede na število pojavnosti odgovorov.

Tabela 10: Merila uspešnih coachingov pri zunanjih coachih

	ZC 1	ZC 2	ZC 3	ZC 4	ZC 5	ZC 6
1. Stranka doseže cilj	x	x	x	x	x	x
2. Zadovoljstvo stranke			x	x		x
2. Pozitivno povratno sporočilo			x	x		x
3. Ustvarjeno partnerstvo, zaveznitvo	x					x
3. Zaupanje med deležnikoma			x			x
3. Vzpostavitev dobrega stika			x			x
4. TOMS	x					
4. Spremljanje stranke	x					
4. Samoocenjevanje stranke		x				
4. Intenziven medsebojni odnos			x			
4. 360° ocena pred in po njej			x			
4. Prihod stranke na coaching				x		
4. Posamezniki, skupine bolj pripadne podjetju				x		
4. Performančni kriteriji					x	
4. Izboljšan rezultat podjetja					x	
4. Različni modeli, follow upi					x	
4. Testiranje s komunikacijsko matriko					x	
4. Kongruentnost coacha						x
4. Stranka se ne vrača za isto stvar						x

Legenda: ZC – zunanji coach

Kot je razvidno iz Tabele 10, sem iz intervjujev izluščil 20 kriterijev uspešnega coachinga, ki jih intervjuvani coachi uporabljajo. Merili, ki se največkrat pojavita med odgovori, sta »premik stranke« in »stranka doseže cilj«, ki lahko temeljita tudi na subjektivnih občutkih tako stranke kot coacha. Med merili se pojavlja še veliko meril s subjektivno oceno, kot npr. »zaupanje med deležnikoma« in »vzpostavitev dobrega stika«. Pri dveh coachih, ki delujeta tudi zunaj slovenskih mej in imata izkušnje v večjih poslovnih sistemih, multinacionalkah (ZC 1 in ZC 5), pa so prisotni tudi bolj merljivi kriteriji. ZC 1 uporablja merilo TOMS (tema (angl. *Topic*), izid (angl. *Outcome*), pomen (angl. *Meaning*), kriterij uspeha (angl. *Success criteria*)), ki ga s stranko postavi na uvodnem srečanju in ga coach lahko sproti preverja, spremlja napredek, preverja, ali so cilji še aktualni, ZC 1: *»Na splošno, če me vprašate, kdaj je coaching paket uspešen, je ta, da ta TOMS preverjam do zadnjega in preverjam, če še vedno drži za njo, kar si je zastavila.«* ZC 5 tudi uporablja različne merljive kriterije, orodja za merjenje uspešnosti, vendar izpostavlja visok strošek ter časovno zahtevnost merjenja, kar je tudi razlog, da se uspešnost coachingov množično ne preverja: *»Meri se na osnovi nekih modelov, »follow up-ov«, vendar mi to običajno simplificiramo, ker ga stranka noče, ker je predrag strošek.«* Zanimiva sta tudi kriterija »prihod stranke na coaching«, v povezavi s katerim ZC 4 razmišlja: *»V bistvu je vsak coaching zame napredek, ker že če nekdo pride, pomeni, da želi nekaj narediti na sebi, na neki spremembi, ali pa če tudi ne želi, mu to pustim,*

to je čisto njegova želja. « Ter kriterij »stranka se ne vrača za isto stvar«, glede katerega ZC 6 meni: »Vem, da ko se klient ne vrne oziroma ne vrača za isto stvar, je coaching uspešen.«

Prvotnim temam iz intervjuja sem dodal še eksplicitno vprašanje o **ROI kot merilu uspešnosti**, saj se to merilo, kot navedeno v teoretičnem delu, najpogosteje pojavlja v literaturi. Večina coachev to merilo pozna, vendar ga še ne uporablja, saj je težko merljivo, oziroma nimajo neposrednih meril za meritev le-tega. Eden izmed coachev za merilo uspešnosti na željo stranke uporablja tudi ROI, vendar o njem razmišlja takole: *»Stranke se ne odločajo, zaradi stroška. Leta 2005/2006 se je nekaj strank za to odločilo, ker je ta proces drag, ker to potem veliko časa vzame in se porabi skoraj več časa za ROI kot za sam coaching, se potem večina strank za to ne odloči ... Zato se to že v začetku neka hibridna metoda definira, te cilje in se potem na koncu to obkljuka.«*

Preverjanje uspešnosti coachinga pri intervjuvanih coachih je prisotna na različne načine. Nekaj coachev uporablja povratno sporočilo, npr. ZC 3: *»Prvo je "feedback" to predvsem. Šele sedaj v zadnjem času imamo to merjenje, drugače je to redko, je povezano samo s "feedbackom" in to upoštevam, kar je stranka rekla, kako je dosegla, kako kongruentno je to rekla, kar poroča.«* Eden od coachev preverja po prej omenjeni metodi TOMS, eden zapisuje in v ta namen uporablja tudi samoanalizo stranke.

Osrednja tema znotraj raziskave se je nanašala na **dejavnike**, ki so **ključni za uspeh procesa coachinga**. Dejavnike sem znotraj intervjuja iskal na dva načina, in sicer prek eksplicitnega vprašanja, stranke pa sem tudi prosil za primer uspešnega in neuspešnega coachinga, s tem pa so s pomočjo primera določile, kaj je bilo ključno za uspešnost oz. neuspešnost coachinga. Tako sem izluščil 27 dejavnikov, ki jih intervjuvani coachi dojemajo kot ključne za uspešnost coachinga, in jih najprej razvrstil na podlagi odgovornosti za vzpostavitev posameznega dejavnika (stranka ali coach) ter jih zapisal v Tabelo 11.

Iz Tabele 11 lahko sklepamo, da je za intervjuvane coache velika odgovornost za uspešen coaching na strani coacha, takih dejavnikov je namreč nekaj več kot 77 %. Iz tega lahko sklepamo, da je z vidika coacha za uspešnost coachinga bistveno pomembnejši coach, kljub temu pa si pri odgovorih niso vsi enotni, ZC 4 namreč razmišlja: *»Vsak izbira po svoje ... je to izbira posameznika, da se ne želi premakniti, ali mu sistem ne dovoli. To je odgovornost vsakega, ker nisem tu jaz pomembna, ampak klient.«* Kljub velikemu deležu kriterijev, ki so v domeni coacha, pa je osrednji deležnik coachinga stranka, ki mora biti pripravljena delati na sebi s pomočjo coachinga

Vse dejavnike sem po vzoru analize meril uspešnega coachinga še razvrstil v Tabelo 12, z njihovo prisotnostjo v odgovorih coachev in razvrstil glede na njihovo prisotnost v odgovorih.

Tabela 11: Ključni dejavniki uspeha coachinga iz vidika zunanjih coachev glede na odgovornost

Coach	Stranka
Zaupanje	Pogled organizacije in kadrovske službe na coaching
Varnost in zaupnost coachinga	Prenos coachinga v prakso
Postavljeni SMART cilji	Predpriprava na coaching
Preverjanje, kaj pri stranki deluje	Pripravljenost organizacije da sledi stranki
Prostor	Pripravljenost in želja stranke
Zaupanje stranke	Odkritost stranke
Sposobnost coacha da sledi stranki/umik coacha	
Vzpostavitev odnosa	
Dobro počutje stranke	
Kompetence in strokovnost coacha	
Dober stik	
Podpora coacha	
Prisotnost coacha	
Spoštovanje	
Sistemiški pogled na temo coachinga	
Različnost coacha in stranke	
Prilagajanje coacha stranki	
Preokvirjanje stranke	
Ponavljanje novih vzorcev, vedenj	
Pozitivna naravnost coacha	
Priprava coacha	
Coach »ne pade« v zadevo stranke	

Pri odgovorih se večkrat izpostavlja težava oziroma **razlika med strankami, ki so napotene, in strankami, ki na coaching pridejo prostovoljno**. Tukaj je ZC1 izpostavil tri dejavnike – »pogled organizacije in kadrovske službe na coaching«, »predpriprava na coaching« in »pripravljenost organizacije, da sledi stranki«, ki dodajajo novega deležnika v coaching proces – organizacijo. Izpostavlja pomembnost širše slike tako stranke kot organizacije in tudi pripravljenost organizacije, da strankine spremembe sprejme in ji sledi, po drugi strani pa mora tudi stranka v procesu poznati smisel in namen njenega coachinga ter njegov pomen za širšo organizacijo in tako zmanjša ovire pri napotelih strankah. ZC 1 navaja: *»Ko se konča tak sestanek, kjer vsi, tako jaz kot kadrovska, vodja in stranka, vsi sedimo tam z enim ciljem in to je to, da pospešimo postopek in usmerimo v to, kar stranka potrebuje pri svojem delu. Če nam uspe ta predpriprava, jaz vem, da je samo vprašanje samega sistema, kjer stranka funkcionira, koliko bo možno prenesti v prakso.«*

Tabela 12: Ključni dejavniki uspeha coachinga iz vidika zunanjih coachev

	ZC 1	ZC 2	ZC 3	ZC 4	ZC 5	ZC 6
Zaupanje	x	x	x	x		x
Pripravljenost in želja stranke	x	x	x	x		
Prostor		x	x	x		x
Dober stik	x	x	x			x
Prenos coachinga v prakso	x				x	
Varnost in zaupnost coachinga		x		x		
Coach je sposoben slediti stranki/umik coacha		x				x
Odkritost stranke		x	x			
Vzpostavitev odnosa			x			x
Podpora coacha			x			x
Prisotnost coacha			x			x
Pogled organizacije in kadrovske službe na coaching	x					
Predpriprava na coaching	x					
Postavljeni SMART cilji	x					
Preverjanje, kaj pri stranki deluje	x					
Dobro počutje stranke			x			
Kompetence in strokovnost coacha			x			
Spoštovanje				x		
Sistemski pogled na temo coachinga				x		
Različnost coacha in stranke					x	
Prilagajanje coacha stranki					x	
Preokvirjanje stranke					x	
Ponavljanje novih vzorcev, vedenj					x	
Pozitivna naravnost coacha						x
Priprava coacha						x
Coach »ne pade« v zadevo stranke						x

Legenda: ZC – zunanji coach

V kategoriji coachev je bilo zanimivo tudi njihovo dožemanje **neuspešnih coachingov**, ki ga bom tukaj izpostavil. Kar štiri intervjuvanci namreč nimajo izkušenj z neuspešnimi coachingi oziroma izpostavljajo, da je odgovornost za uspešnost coachinga na stranki, npr. ZC 4: »Zame ni neuspešnega coachinga, ker vsak izbira po svoje in nimam neuspešnega, ker je to izbira posameznika, da se ne želi premakniti, ali mu sistem ne dovoli.« Preostala coacha pa neuspešne coachinge definirata kot tiste, pri katerih se proces ne zaključi, se prekine pred dogovorjenim zaključkom zaradi različni razlogov, kot izpostavlja ZC 1: »[...] jih jaz štejem kot neuspešne coachinge, in sicer da so se coachingi končali na pol poti, tam, kjer se je coaching proces prekinil. So pa imeli različne razloge za prekinitev, ali se je zgodilo tako, da ni bilo dovolj časa in truda in energije vloženo v prvo fazo predpriprave, to se pravi, da je bolj šlo za to, da ja, mene so poslali, ne vem točno za kaj gre, so rekli, da pridem k vam na coaching.« .

Razmerje med uspešnimi in neuspešnimi coachingi je posledično visoko v korist uspešnih coachingov. Pri štirih coachih je uspešnost, kot razberemo že iz prejšnje teme, 100 %, preostala dva pa imata 90 % uspešnost coachinga, skupna uspešnost je tako skoraj 97 %.

Zadnje, kar me je zanimalo znotraj drugega tematskega sklopa, je bilo, kako coachi **izboljšujejo uspešnost coachingov**. Izboljševanje coaching procesa in rast coacha sta med intervjuvanci nenehno prisotna. Pomembne so izkušnje, supervizija, veliko je prisotne tudi samorefleksije ter rasti med procesom na podlagi povratnih sporočil, coachi se tudi dodatno izobražujejo. ZC 1 izpostavlja izkušnje: *»Tu je več pristopov, kilometrina dela svoje, kar pomeni, kakorkoli se hecno sliši, vsako novo stranko, ki pride, ima nekaj svojih, drugačnih izzivov, seveda se tudi jaz učim.«* ZC 2 dodaja: *»Jaz osebno pa si pišem zapiske, ki ostanejo meni, tako da tudi spremljam in vidim, recimo, za vse naslednje stvari potem pogledam malo za nazaj, kje je [...] Izobraževanja, pa imeli smo tudi supervizijo.«* Tudi pri ostalih coachih je način rasti podoben.

4.2.1.3 O coachingu kot dejavnosti na trgu

Prva tema, ki me je zanimala znotraj zadnjega tematskega sklopa, je bila videnje **coachinga na trgu in obstoja coaching panoge**. Vsi se strinjajo, da je coaching perspektivna panoga, ki bo obstala na trgu in se bo še razvijala. Znotraj coachinga je izjemno pomembna etika, kot jo navaja ZC 1: *»Kot izvajam coachinge etično naprej, je to dolgotrajen proces in odnos, tak da res temelji na enem partnerstvu, spoštovanju, procesu, ki jaz kot coach prispevam vse svoje znanje in kompetence iz področja coachinga, da pripeljem take pogoje, da stranka vse svoje potenciale uporabi in da dobesedno imamo partnerstvo.«* Coach #3 navaja povezanost coachinga z akademskimi krogi kot jamstvo za njegov obstoj v prihodnosti: *»To je po eni strani stroka, ki se bo razvijala, da bi šlo tudi v akademske kroge, postaja splošno razširjena veščina, ki ima neke razsežnosti, lahko kot komunikacijska veščina, da ima en potencial, da postane vseživljenjska veščina, da je vseprisotna.«* Če povzemam, je prihodnost coachinga tudi ta, da se bo še bolj raziskoval in da se bo tako širila baza znanja o coachingu, prav tako pa bo rasel sam po sebi zaradi potreb na trgu.

Zanimal me je tudi pogled coachev na **slovenski trg coachinga**, katerega sami ustvarjajo. Skupno mnenje je, da je coaching v Sloveniji še malo poznan, je v mladi fazi, se pa vendar razvija. Zanimiv je pogled na njegovo delovanje v obdobju gospodarske krize, ki ga je podal ZC 1: *»V času največje krize 2011, 2012 se je zgodil bum, kar je največji paradoks, kar naenkrat ni bilo možnosti, da se podjetja privoščijo izobraževanja, delavnice ... veliko vodij se je znašlo v zelo težki situaciji, ko so mogli dajati odpovedi ljudem in so potrebovali nekaj, in takrat se je zgodil bum in je bilo veliko prodanih coaching paketov.«* Vsi intervjuvanci se zavedajo, da so potrebni neki standardi, ki bodo trg coachinga celostno formirali, saj je sedanje stanje kaotično, kot navaja ZC 4: *»Vsak, ki se je samo malo srečal s coachingom, je lahko coach, ni nekih meril, standardov, to je tisto, kar bi mogli narediti.«* Vendar je še vedno trg tisti, ki regulira, kot pravi ZC 3: *»Meni je pomembno, da bi se standardiziralo, da se razvija po nekih kriterijih kakovosti, se mi pa vseeno zdi, da je trg tisti, ki regulira.«* Coachi

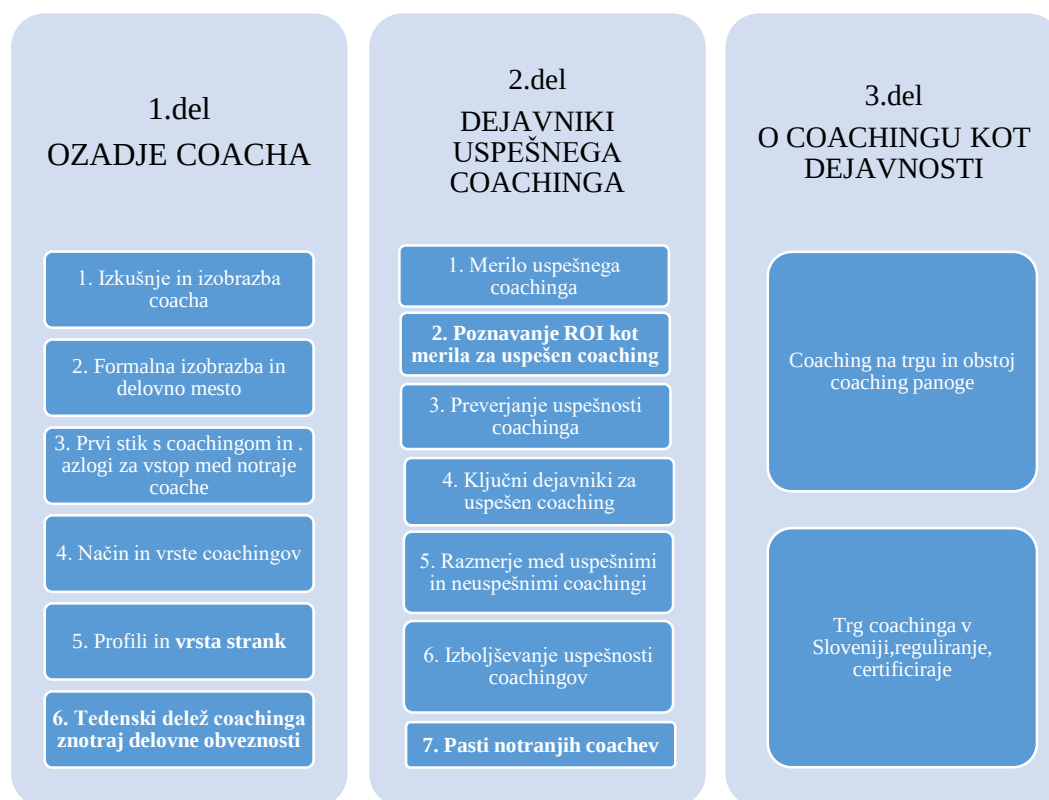
tukaj izpostavljajo še eno težavo trga coachinga v Sloveniji, in sicer individualizem, kot izpostavlja ZC 6: *»Bi morali urediti neko mreženje med samimi coachi, saj se sedaj ne mrežimo, se gledamo kot konkurenca oz. kot neko ogroženost, to sem jaz malo drugače razumela.«* Kot že omenjeno v teoretičnem delu, se je pred kratkim vzpostavilo SCZ, vendar je glede na odzive coachev o njegovi funkciji in vlogi verjetno še prezgodaj govoriti tako zaradi prej omenjene individualnosti coachev kot tudi zaradi težko določljivih kriterijev za »potrjevanje« coachev.

Intervju sem sklenil s temo o **potrebi po reguliranju, certificiranju coachinga v Sloveniji**, kar je tudi naravno nadaljevanje pretekle teme. Vsi intervjuvani coachi podpirajo reguliranje in standardiziranje coachinga v Sloveniji, vendar se zavedajo morebitnih pasti, prav tako še nimajo jasne predstave, katera pot bi bila najboljša. ZC 1 izpostavlja večjo pomembnost posameznika in etičnosti v primerjavi s tipom organizacije: *»Rekla bi, da so pomembni posamezniki, ki so v organizacij. Če so ljudje res etični in so se tako dobro naučili coaching, da so ga ponotranjili, potem je vseeno, kako se imenuje to združenje, sekcija, organizacija.«* Omenjajo se tudi težave pri ocenjevanju kompetenc coachinga, ki so osnova za standardiziranje in reguliranje poklica. ZC 5 ocenjuje, da je pomembna prisotnost skrbi za deležnike v procesu: *»Kako oceniti kompetentnost posameznika, kako se postaviti kot nekdo, ki to opravlja. Zdi se mi za coaching težko, še psihoterapija nima tega razčiščenega. Coaching ostaja na ravni gospodarske panoge. Pomembno je, bolj kot da se regulira, je, da mi skrbimo za vse deležnike, da lahko izobražujemo tudi zunanje in da tudi biologija nekaj naredi.«* ZC 3 celovito povzema večino mnenj intervjuvancev in deli projekcijo za prihodnost: *»Zdi se mi, da se bo to počasi združilo, bo prišlo v neko fazo povezovanja, da bo šlo v neko smer ene večje standardizacije. Mislim pa, da še nismo tam, da bi obstajale neke krovne organizacije. Verjetno obstajajo manjša združenja, do krovne organizacije je še vedno en proces, da bo obstajala organizacija s svojimi cilji.«* V preseku torej vsi coachi vidijo veliko možnost za rast in napredek coachinga, pojavlja se ideja o krovni organizaciji ali združenju, ki bo coaching bolje definirala, vendar o tem pri intervjuvanih coachih ni enotnega mnenja.

4.2.2 Notranji coachi

Kategorijo notranjih coachev sem v raziskavo dodal naknadno, saj mi je večje slovensko trgovsko podjetje z odzivom na vabilo za raziskavo ponudilo sodelovanje notranjih coachev. V letu 2011 so vzpostavili kompetence vodstvenega kadra, vzpostavili so sistem notranjega coachinga. Vsak posameznik ima možnost, da ima svojega coacha. Za nivo direktorjev najemajo zunanje coachinge, vodje služb, strokovni sodelavci v maloprodaji in ostali pa imajo na voljo notranje coache. Coaching je najprej bil zajet v izobraževanja pri določenih napredovanjih, kasneje je zaradi izkušenj to postalo le dodatna možnost, ki jo zaposlenemu nudijo. Notranjih coachev je trenutno 20. Stranke lahko na coaching pridejo prostovoljno ali pa so napotene. Zaposleni se lahko dodatno, prek prijave na notranji razpis izobrazijo za notranjega coacha. Vlogo notranjega coacha opravljajo vzporedno s svojimi osnovnimi delovnimi nalogami.

Slika 9: Predstavitev tem v kategoriji notranjih coachev



Legenda: Teme s **krepko pisavo** so se pojavile naknadno in v začetni fazi vprašalnikov niso bile prisotne

Intervju sem izvedel z vodjo internih coachev, notranji coach (NC) 1, ki tudi sama izvaja coachinge znotraj podjetja, ter še s tremi coachinjami. Intervjuvanke znotraj podjetja zasedajo različna delovna mesta, imajo različno formalno izobrazbo ter imajo še relativno malo izkušenj s coachingom. Vse so osnovno izobrazbo pridobile pri Glotta Novi, d. o. o., iz Ljubljane. Coaching predstavlja manjši obseg del v njihovem delovnem tednu, do nekaj ur tedensko. Izvajajo pretežno individualne coachinge, poskušajo tudi s skupinskimi coachingi. Imajo podobna videnja glede uspešnosti coachinga in se soočajo s podobnimi izzivi pri zagotavljanju prisotnosti dejavnikov uspeha v coaching procesu. Tudi njihovi pogledi na coaching kot panogo in prihodnost le-te so podobni. Podrobna analiza sledi v naslednjih pod poglavjih.

Osnovni vprašalnik za intervju je bil enak kot za kategorijo zunanjih coachev z manjšimi modifikacijami. Podobna je bila tudi delitev intervjuja na tri vsebinske sklope: prvi del, *Ozadje coacha*, zajema osnovne podatke o coachu, njegovih izkušnjah in pristopu ter načinu coachinga, drugi del, *Dejavniki coachinga*, vključuje merila uspešnosti coachinga, dejavnike za uspešen coaching in načine rasti coacha, v tretjem delu, *Splošno o coachingu*, pa me je zanimalo mnenje intervjuvancev o coachingu kot o panogi in njihovem videnju njegovi prihodnosti v Sloveniji in širše. Predstavitev delov intervjuja z notranjimi coachi in tem znotraj le-teh je podana na Sliki 9, teme v krepkem tisku prvotno niso bile predvidene in so se pojavile med izvajanjem intervjujev.

4.2.2.1 Ozadje coacha

Tudi intervjuje znotraj kategorije notranjih coachev sem začel z vprašanjem o **izkušnjah coachev**. Podjetje je s programom razvoja notranjih coachev začelo v letu 2011, z izobraževanjem so začeli v letu 2012 s krajšim programom za notranje coache. Imajo več generacij notranjih coachev. Dve coachinji sta izobraževanje opravili že v letu 2012, drugi dve pa v 2014. Vse 4 so se dodatno, samoiniciativno udeležile daljšega izobraževanja za pridobitev ICF-certifikata pri podjetju Glotta Nova. Dve coachinji, ki sta se izobraževali v prvi fazi, imata 3-letne izkušnje s coachingom znotraj podjetja, drugi dve pa 2-letne izkušnje.

Formalna izobrazba intervjuvank je različna, diplomirale so iz pedagogike/sociologije na Filozofski fakulteti, komunikologije na Fakulteti za družbene vede, na Ekonomski fakulteti, ena je doktorandka na Fakulteti za pomorstvo in promet. Prav tako se razlikujejo tudi njihova delovna mesta, ki zajemajo kadrovsko službo, razvojni oddelek prodajnih formatov, oddelek raziskav, ena intervjuvanka je interna učiteljica ter podajni inštruktor.

Naslednje, kar me je v intervjuju zanimalo, je bil njihov **prvi stik s coachingom** in **razlog za vstop v program izobraževanj za notranje coache**. Če izvzamemo vodjo notranjih coachev, ki je s coachingom v podjetju začela, je bil prvi stik s coachingom ravno prek notranjega razpisa za interne coache. NC 2: *»Nisem imela pojma, kaj coaching je. In takrat, ko sem prebrala tisti opis, na hitrico, kdo je coach, kaj je coaching, sem se tako našla v tem, da sem se potem takoj prijavila.«* Le ena coachinja je pred tem poznala osnove coachinga, NC 4: *»Nekaj sem si prebrala, tako da približno sem vedela, kaj pa dejansko je coaching, sem spoznala šele preko izobraževanj, ko sem bila v to vključena.«*

Glede na to, da gre za notranje coachinje iz istega podjetja, vse **izvajajo coachinge** večinoma v živo, nekaj prek telefona; NC 3: *»Tudi telefon, v bistvu, kar je tukaj na podjetju, so vsi v živo, ker večinoma stranke niso imele želje, to možnost jim ponudim, vendar jo običajno ne izberejo, vsaj jaz nimam takih izkušenj.«* Coachingi so poslovni (seveda se znotraj poslovnih coachingov pojavijo tudi osebne teme), izvajajo se predvsem individualno, začenjajo pa tudi s skupinskimi. NC 2: *»Ves čas sem delala individualne coachinge, pred šestimi meseci pa sva še z eno coachinjo začeli skupinske coachinge.«* Pri izvajanju coaching paketov se držijo napotkov ICF, da je coaching začasno razmerje, da opolnomočijo stranko, nato pa se razmerje prekine. Tipičen coaching znotraj podjetja traja od 5 do 10 srečanj in se nato praviloma prekine, eventualno je stranka lahko deležna še kakšnega dodatnega srečanja, ima pa tudi možnost izbrati novega coacha. NC 1: *»Želimo si, da stranka naredi ta celoten model po ICF-u. In se ga držimo. Če stranka želi nadaljevati, mi tega sicer ne prepovedujemo. V končni fazi skozi govorimo, da želimo stranko opolnomočiti, in enkrat je treba narediti rez, tako da mi ponudimo 3–5 »follow up-ov«, kar pomeni, da srečanja niso tako pogosta, na 2 meseca, ampak da samo neko tematiko s coachinga predelava, da more biti neka pavza, vsaj nekega po leta.«*

Stranke coachingov so seveda iz podjetja, praviloma iz drugih oddelkov. Obstajata 2 tipa strank, in sicer take, ki se same odločijo za coaching, in take, ki so na coaching napotene. Stranke so lahko napotene na coaching kot nagrada, lahko pa zaradi zaznanih pomanjkljivosti s strani njihovega vodje. Notranji coachi ne nudijo coachinga neposredno nadrejenim. Tedensko notranji coachi opravijo povprečno 3 ure coachinga, kar predstavlja manj kot 10 % tedenske delovne obveznosti (40 ur).

4.2.2.2 Dejavniki uspešnega coachinga

Del o dejavnikih coachinga sem enako kot pri zunanjih coachih začel z vprašanjem o **definiciji, merilih, kaj uspešen coaching sploh je**. Podjetje ima velik izziv, na kakšen način ovrednotiti uspešnost notranjih coachingov in kako to meriti. NC 1: *»S tem kriterijem se skozi ukvarjamo. Žal nimamo nekega vzvoda, ki ga merili, razen to, da si damo s stranko obojestranski "feedback".«*

Pri analizi odgovorov sem enako kot v predhodni kategoriji najprej izluščil vsa merila uspešnosti, ki so jih intervjuvanke izpostavile, in tako sestavil njihov seznam. Pripravil sem Tabelo 13, v kateri sem za vsako merilo označil pojavnost pri posamezni notranji coachinji. Dodatno sem seznam še razvrstil glede na število pojavnosti odgovorov.

Tabela 13: Merila uspešnih coachingov pri notranjih coachih

	NC 1	NC 2	NC 3	NC 4
1. Pozitivno povratno sporočilo	x	x	x	X
2. Zadovoljstvo stranke	x		x	X
3. Občutek coacha		x	x	
3. Premik stranke		x		x
3. Stranka doseže cilj			x	x
3. Zagotavljanje prostora stranki za raziskovanje/ Prisotnost za stranko	x	x		
4. Preverjanje stranke, ali dogovorjeno izvaja/Spremljanje stranke	x			
4. Preverjanje s supervizorjem	x			

Legenda: NC – notranji coach

Kot je razvidno iz Tabele 13, se je pri notranjih coachinjah pojavilo 8 različnih meril za uspešen coaching. Največjo pojavnost v odgovorih (4-krat) ima merilo »pozitivno povratno sporočilo«, kot navaja NC 1: *»Žal nimamo nekega vzvoda, ki ga merili, razen to, da si damo s stranko obojestranski "feedback".«*. Drugo merilo, ki se v odgovorih pojavi kar 3-krat, je »zadovoljstvo stranke« v procesu, ostala merila imajo manjšo pojavnost. Pri obeh merilih gre za t. i. neotipljivo merilo, kar velja pretežno tudi za ostala navedena merila, za katera je težko določiti formalno lestvico, saj gre za notranje občutke stranke in coachev, kot je razvidno na primeru NC 2: *»Dostikrat samo čutim eno pozitivno vibracijo, ne vem čisto točno, včasih, ne vem, ali je bilo to razumno, ne vem, čutim pa zelo dobro, ali je bilo ok, ali*

sem nudila prostor stranki, ali je bilo nekaj še vmes, vsebina, ki je zelo vplivala na kvaliteto coachinga.« Podobno pravi tudi NC 4: *»Že to, da se v stranki sproži nek miselni proces in da vidim, da začne brskat po nekih svojih odgovorih ali pa po nekih svojih izkušnjah in da na koncu ali pa vmes reče: "Da, saj res," to je tisto, kar potem vidim da je sprožilo nek bistven miselni proces, ki je po mojem mnenju smisel sploh coachinga.«* Edino enostavno merljivo merilo je »stranka doseže cilj«, ki je prisotno pri samo dveh coachinjah, poleg tega pa se cilji znotraj procesa lahko redefinirajo, kar dodatno otežuje spremljanje in merjenje uspešnosti od začetka procesa, kar sem zaznal pri NC 4: *»Cilji lahko tudi odstopajo od prvotno načrtanih, tekom coachinga stranka lahko celo ugotovi, da cilj ni realen, in je prišla do nekega cilja, ki je njej še bližji.«*

Tudi notranje coache sem povprašal **ROI kot merilo uspešnosti**. Znotraj podjetja ga še ne merijo, se pa razmišlja v smeri vzpostavitve učinkovitega načina merjenja uspešnosti coachinga. Če pogledamo še teoretičen vidik zbranih podatkov znotraj kategorije, so rezultati najbližje že omenjeni coaching formuli za uspeh (Gallwey, 2016), vendar razmišljajo v tej smeri oziroma o tem, na kakšen način preverjati uspešnost coachingov – NC1: *»Velikokrat se sprašujemo, ali smo na pravi poti, merilo je, da si tudi sam pri sebi narediš neko samorefleksijo.«*

Uspešnost coachinga vse coachinje preverjajo na enak način, in sicer s povratnimi sporočili strank, praviloma ustnimi. Povratna sporočila preverjajo tako med procesom kot po samem zaključku procesa. Dodatno je znotraj podjetja za notranje coache organizirana supervizija, s pomočjo katere si z zunanjo supervizorko, ki izhaja iz druge coaching šole, periodično izmenjajo izkušnje in preverijo, kako so bile pri coachingih uspešne. Prisotni so tudi neformalni sestanki, na katerih notranji coachi med sabo sproti preverjajo procese in njihovo uspešnost.

Naslednje tema znotraj intervjuja so tudi tu **dejavniki**, ki so **ključni za uspeh procesa coachinga**. Iskanje dejavnikov je tudi znotraj te kategorije potekalo na enak način kot pri zunanjih coachih. V intervjuju sem tukaj dodatno jasno spraševal še za dva dejavnika, ki sem ju smatral kot pomembna pri notranjih coachingih, in sicer prostor, v katerem se coaching izvaja, glede na to, da sem predvideval, da coachinge izvajajo znotraj podjetja, in del dneva, ko se coaching izvaja, ki sem ju navedel tudi v teoretičnem delu (Šemrl & Potočnik, 2012). Za te sem med intervjuji ugotovil, da nanje coachi ne pomislijo, ampak so kljub temu pomembni za samo uspešnost coachinga.

Iz podanih odgovorov sem kot pri prvi kategoriji najprej sestavil seznam vseh 11 dejavnikov, ki so jih intervjuvanke podale, in jih v Tabeli 14 ponovno razdelil glede na odgovornost za vzpostavitev le teh.

Tabela 14: Ključni dejavniki uspeha coachinga z vidika notranjih coachev glede na odgovornost

Coach	Stranka
Prostor	Pripravljenost stranke do coachinga
Čas v dnevu	Možnost izbire coacha
Dober stik	
Varnost in zaupnost coachinga	
Izobrazba/Samozavest coacha	
Etika	
Prisotnost coacha tukaj in zdaj	
Psihična pripravljenost/ počutje coacha	
Zaupanje	

Opomba: Dejavnika Izobrazba in Samozavest coacha sta združena, saj jih je stranka tako navedla

Kot je razvidno, je za kar 82 % dejavnikov odgovoren coach, delež dejavnikov, ki so na stranki (18 %) je bistveno manj pomemben. Iz tega lahko sklepamo, da je tudi pri tej kategoriji v procesu coachinga za njegovo uspešnost bistveno pomembnejši coach, vendar z že navedenimi omejitvami in upoštevanjem, da pojavnost ni nujno pravo merilo za definiranje odgovornosti.

Vse navedene dejavnike sem po vzoru analize dejavnikov notranjih coachev navedel v Tabeli 15 z njihovo pojavnostjo pri coachinjah, razvrščeni glede na njihovo prisotnost v odgovorih.

Tabela 15: Ključni dejavniki uspeha coachinga z vidika notranjih coachev

	NC 1	NC 2	NC 3	NC 4
1. Prostor	x	x	x	x
1. Pripravljenost stranke do coachinga (stranka pride prostovoljno na coaching)	x	x	x	x
2. Čas, v katerem se coaching izvaja	x	x	x	
2. Dober stik	x		x	x
3. Varnost in zaupnost coachinga	x			x
3. Prisotnost coacha tukaj in zdaj	x	x		
3. Psihična pripravljenost/ počutje coacha		x	x	
3. Izobrazba /Samozavest coacha	x	x		
3. Zaupanje	x		x	
3. Etika	x			x
4. Možnost izbire coacha	x			

Legenda: NC – notranji coach

Znotraj kategorije sta kot ključna dejavnika za uspešen coaching najbolj prisotna 2 dejavnika. Pripravljenost stranke na coaching – NC 2: »Stranka, ki pride sama na coaching, je pripravljena na nov odnos, vstopit z informacijami neobremenjeno ... v nasprotju z drugo

skupino, kjer je ... že uvodno srečanje je popolnoma drugačno.« In prostor – NC 1: »Za prostor lahko rečem, da je zelo pomemben, predvsem je fajn, da se tako stranka kot jaz dobro počutiva, vsekakor ne izvajamo coachinge v pisarnah naših strank, si pa želimo, da bi uredili en prostor za te namene.« Ostali dejavniki imajo sicer nižjo pojavnost, vendar na podlagi tega ne moremo sklepati, da so manj pomembni za uspešen coaching, saj so tudi slednji ključni za določene coachinje, npr. NC 3: »Ključno je po moje to, da verjameš v stranko, da verjameš, da ona lahko najde vse tiste odgovore.« In NC 2: »Pripravljenost coacha, psihična pripravljenost, da je coach v dobrem stanju, da lahko res 100 % ves čas podpira stranko, kjerkoli že je. Stranka lahko ima slab dan, dober dan, uspešen coaching se mi zdi tam, kjer je coach zares pripravljen in ne pokaže, ali ima on slab ali dober dan.«

Iz odgovorov je razvidno, da coachi za določene dejavnike uspešnega coachinga še vedno izrazito skrbijo, prisotnost drugih pa je že rutinska. NC 3 tako odgovarja o prostoru in lastni psihični pripravi: *»To, kar počnem pred coachingi, mi je kar rutina, pridem, prezračim, pripravim za pit, se mi zdi, da je to kar neka utečena praksa.«* Podobno je NC 1 povedala o zagotavljanju dobrega stika: *»Ni tako samoumevno, kot se mogoče zdi, pa tudi mogoče marsikateri človek lažje stopi v stik z nekom, drugi nekoliko manj, pa ni nujno zato slabši.«*

Razmerje med uspešnimi in neuspešnimi coachingi je zelo očitno na strani tistih uspešnih, saj se razmerje v odgovorih giba od 60 : 40 v korist uspešnih pa vse do skoraj 100 % uspešnosti. So pa merila, po katerih coachinje smatrajo coachinge za neuspešne, zelo različna. Izpostavile so coachinge, pri katerih se je stranka umaknila pred zaključnim srečanjem. Tako NC 1 o neuspešnem coachingu pravi: *»Tista stranka, ko smo imele 5 coachingov, je pa zame neuspešen, ker nismo imele zaključnega srečanja, tukaj bi lahko jaz vsaj vztrajala.«* Drugi kriteriji za neuspešen coach so tudi to, da stranka coaching ni zapustila v dobrem počutju, pa tudi to, da se v coachingu ne drži pravil, da se svetuje, stranki ponuja lastne rešitve, kar pravi NC 3: *»Neuspešen bi bil po moje, če predlagaš, če ne upoštevaš pravil, ki so v coachingu, da si ti svetovalec, pa ti predlagatelj, pa ti sodiš, kaj je v redu in kaj ni. Zato ker v bistvu sam proces izničiš, to ni to, to ni coaching.«* Coachingi so bili pri notranjih coachih skupno uspešni kar 83 %.

Naslednje, kar me je zanimalo je, kako coachinje **izboljšujejo uspešnost coachingov**. Izpostavile so predvsem dodatna izobraževanja, s katerimi se izpopolnjujejo. Lahko so izobraževanja na isto temo, saj je bilo omenjeno, da skozi čas drugače in bolje razumeš osnovne postulate coachinga. Dodaten način izboljševanja coachingov je supervizija, prek katere napredujejo in obdelujejo teme, ki so jim manj poznane, in razrešujejo dileme iz procesa coachinga. Večina si vodi tudi svoje zapiske o coaching procesih, dnevnike, tako da spremljajo napredek in si lahko ob dilemah pregledajo rešitve iz preteklih coachingov oziroma podobnih zagat.

Dodatna tema, ki sem jo zaznal prek intervjujev notranjih coachev, so njihove **pasti** in z njimi povezane težave. Osnovne pasti, ki so jih intervjuvanke izpostavile, so:

- Zaradi sistema coachinga je velik delež napotenih strank, ki niso pripravljene na coaching.
- Stranke pričakujejo svetovanje.
- Poznavanje internih informacij, ki so lahko v konfliktu s strankami, vsebino coachingov s stranko.

Te pasti predstavljajo intervjuvankam velike izzive, rešujejo jih pa na različne načine. Za napotene stranke, ki niso pripravljene na coaching, so uvodna srečanja bolj spoznavna, veliko časa je namenjenega predstavitvi coachinga, prepričevanju, da je coaching nagrada, da je njegov osnovni namen osebna rast, veliko se dela na odnosih. Pravega coachinga s takimi strankami na uvodnem srečanju praktično ni. Strankam tudi tako predstavijo, kaj pričakujejo od coachinga, da to ni svetovanje, da iščejo rešitve znotraj sebe, kar je razvidno iz odgovora NC 3: *»Z njimi (op. a. napotenimi strankami) delam res samo na odnosu. 1 uro pa pol, kolikor traja uvodno srečanja, skoraj da ni nič dela na zadevi. Odnos, kaj coaching je, kaj se dela s temi informacijami, ki jih pove, kako bo to vplivalo nanjo, kako bo to vplivalo name.«*

Veliki izziv predstavlja tudi coachevo poznavanje notranjih informacij o temi coachinga, kar lahko vpliva na dogajanje s stranko v prihodnosti v poslovnem sistemu. V ta namen notranji coachi vstopajo v proces s stranko, v katerem med njima ni neposredne povezave. Vseeno pa so notranji coachi tudi iz služb, kjer je delovanje širše, bolj sistemsko, npr. kadrovska služba, kot NC 1: *»Že tako velikokrat naletimo na te pristranske zgodbe, če nam govorijo o organizaciji, mi pa poznamo tudi zgodbo znotraj, bi že kar tulil v isti rog, pa se moraš malo brzdati, pa ne vem, si kdo želi spremembe na delovnem mestu, pa greš s stranko, ne greš navijati, da ne zamenja položaja znotraj podjetja ali pa da se zaposli pri drugem delodajalcu.«* V takih primerih mora imeti coach visokoetičen pristop in v coaching ne sme vključevati svojih informacij, čeprav bi lahko bile za stranko ključne.

4.2.2.3 O coachingu kot dejavnosti

Zadnji del intervjuja je bil namenjen pregledu coaching panoge. Najprej me je zanimalo mnenje o trenutni aktualnosti coachinga in o **obstoju coaching panoge**. NC 2 tako pravi: *»Coaching je trenutno »in« v Sloveniji, če pogledam tujino, ni bila muha enodnevnica, je vedno večje povpraševanje in vedno večja ponudba, zato dvomim, da je to nekaj, kar bo ostalo samo nekaj let, zdi se mi, da se tudi organizacije vedno bolj zavedajo, kaj lahko coaching lahko prispeva k njihovi rasti in mislim, da bo ostala.«* Vse udeleženske intervjuja so se tudi strinjale, da je coaching nekaj, kar je trenutno aktualno predvsem zaradi tega, ker se sedaj coaching veliko trži, vendar samo znotraj določenih krogov in določenih območjih, kar sta dodali 2 intervjuvanki. Poleg tega vidijo težave tudi v tem, da še ni slovenske besede za coaching – NC 4: *»Tukaj, na Obali, moram reči, da ta zadeva, kolikor jaz vem, ni še tako zelo prepoznana. Težava coachinga je tudi to, da ni slovenske besede, ki bi res obrazložila, kaj to je.«* Strinjale so se tudi s tem, da je coaching močno orodje in da bo prav gotovo nadaljeval svoj obstoj, saj je to nekaj, kar organizacije in posamezniki nedvomno

potrebujejo, za svojo rast, da se ukvarjajo s sabo, kar je izpostavila ena izmed intervjuvank. Njihovo mnenje je, da pa se bosta osebni in poslovni coaching razvijala različno. Coaching ima po mnenju vseh intervjuvank prihodnost, je pa treba delati na prepoznavnosti tako znotraj njihovega sistema kot širše, kar je razvidno tudi iz odgovora NC #4: *»Če bo coaching prav zapeljan in bomo coachi znali to zadevo ne samo dobro predstaviti, ampak tudi stati za njo, mislim, da bo nekaj, kar se bo ohranilo.«*

Intervju sem zaključil z vprašanjem o **trgu coachinga v Sloveniji ter morebitno potrebo po reguliranju in certificiranju** ter potrebi po vzpostavitvi krovne organizacije na tem področju. Ena izmed intervjuvank je izpostavila, da so lahko pri tem prisotne težave, saj je treba ločiti coaching od coaching veščin, kar na trgu ni najbolj razdelano – NC 1: *»Drugo, kar sem zaznala, je, da nekateri ne ločijo coaching procesov od coaching veščin. Eni so tam predstavljali, da imajo coaching v podjetju, pa da imajo 80–90 dni delavnic. Čakaj malo, a imaš delavnice ali imaš coaching.«* Izpostavljeno je bilo tudi, da se na trgu coaching povezuje s svetovanjem in podobnimi vedami, tako da se osnovna ideja coachinga izgublja. Prav tako, kot je izpostavila druga intervjuvanka, je coaching najbolj prepoznaven v centralni Sloveniji, druge ne toliko.

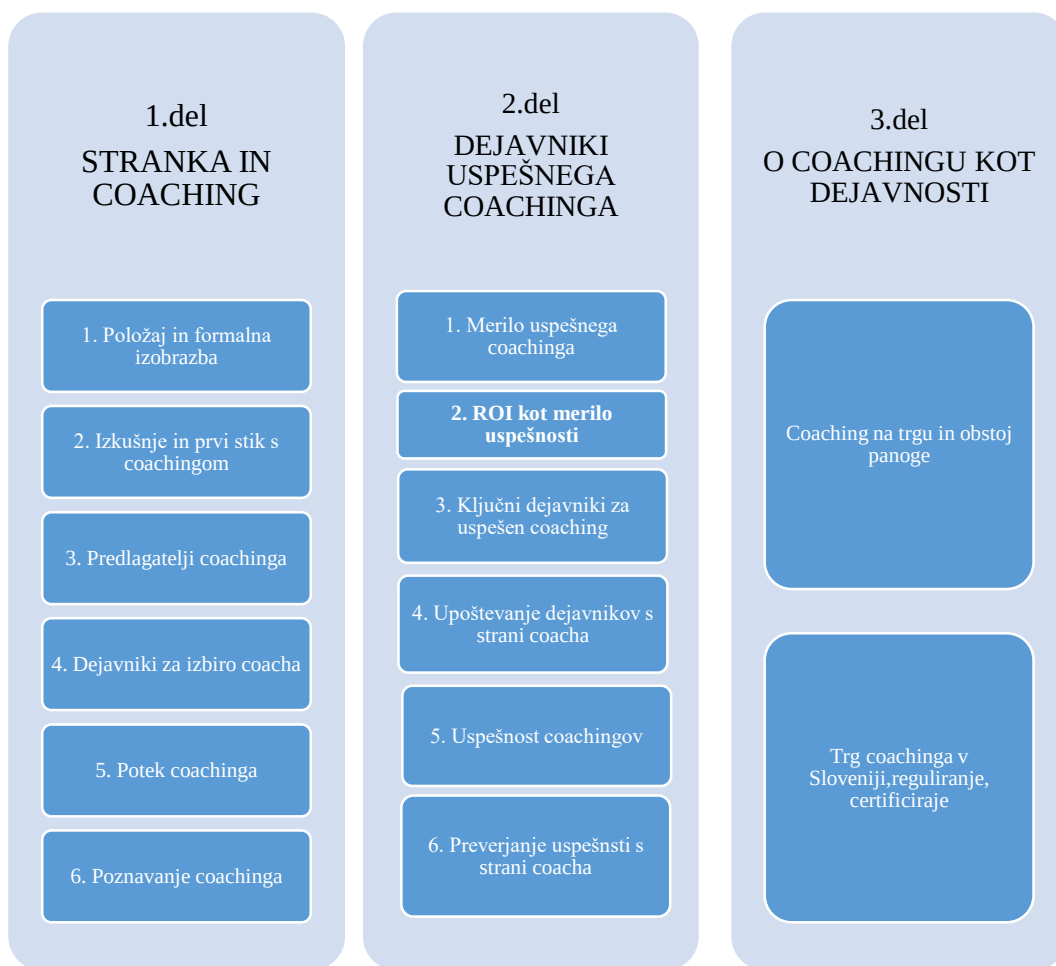
Vse intervjuvanke se strinjajo, da bi bilo dobro, da se vzpostavi nek sistem pravil, opisov, kaj coaching je, kaj ponuja in kakšne so njegove zakonitosti ter pozitivne pridobitve coachinga. Odgovor o vpeljavi neke krovne organizacije pa ni enoten V Sloveniji je prisotnih veliko podjetij, ki nudijo izobraževanja za coache po različnih šolah, certifikatih, in pri intervjuvankah se pojavljajo pomisleki glede načina potrjevanja coachev, pojavljajo se pasti v obliki potrjevanja po poznanstvih in podobnih nesprejemljivih merilih, ki ne bi pripomogla k osnovni ideji združevanja in reguliranja poklica coacha, kateri certifikati bi bili dejansko pravi za potrditev ... Bilo je izpostavljeno tudi mnenje, da bo trg sam izločil slabe coache in da je treba le dobro določiti, kaj coaching je, da bo stranka seznanjena s tem, kaj lahko od coachinga pričakuje.

4.2.3 Stranke v procesu coachinga

Zadnja kategorija v raziskavi so stranke. Vključitev strank coachinga v raziskavo se mi je zdela izjemno zanimiva z vidika primerjave dojetja ključnih dejavnikov uspeha s stališča različnih deležnikov coachinga, prav tako tega vidika med slovenskimi raziskavami nisem zasledil. Kot sem že izpostavil v predhodnih podpoglavjih, je bila pridobitev strank coachinga za intervju velik izziv. Strank s pomočjo intervjuvanih coachev, kar sem sprva nameraval, nisem pridobil, saj so, kot že omenjeno, coachi obvezani k molčečnosti in poslovni tajnosti, kljub preverjanju pri njihovih strankah pa se nobena ni odločila za sodelovanje v raziskavi. Tako sem prek osebnih poznanstev in mrež sprva pridobil tri stranke. S pošiljanjem vabil na kadrovske službe večjih slovenskih podjetij se je odzvala kadrovska služba večje slovenske banke, ki ima za uslužbenke na višjih položajih izdelan načrt izpopolnjevanj kompetenc in znotraj tega ponuja tudi coaching. Iz tega naslova sem za intervju dodatno pridobil še tri stranke.

V intervju je bilo vključenih šest strank coachinga. Izhajajo iz različnih panog: bančništva, informacijske tehnologije in samozaposleni z izkušnjami v managerstvu. Razmerje med moškimi in ženskimi strankami je tri proti tri. Vsi so na visokih položajih znotraj podjetja, kjer so zaposleni. Pet intervjuvancev je s coachingom že zaključilo, ena ima s coachem dolgotrajnejše razmerje in še poteka. Intervjuvanci iz bančnega sektorja imajo bolj sveže izkušnje s coachingom, saj so bili v procesu v zadnjih dveh letih, ostali so pa imeli izkušnje že pred tem. Kar pet intervjuvancev se je po izkušnji v vlogi stranki tudi že uspešno preizkusilo v vlogi coacha. Zaradi že omenjenih težav v intervju žal nisem uspel pridobiti več strank, ki so trenutno v procesu coachinga, kar pa bi bilo po mojem mnenju še bolj merodajno za raziskavo, saj bi bile izkušnja in informacije iz coachinga še sveže in aktualnejše. Pri dveh strankah je bilo iz njihovih odgovorov mogoče zaznati, da je bilo v procesu coachinga prisotno najverjetneje tudi svetovanje.

Slika 10: Predstavitev tem v kategoriji strank coachinga



Legenda: Teme s krepko pisavo so se pojavile naknadno in v začetni fazi vprašalnikov niso bile prisotne

Glede na omenjene vsebinske sklope in s pomočjo kodiranja sem tudi temo intervjuja za stranke v procesu coachinga razdelil na 3 vsebinske sklope. V prvem sklopu, *Stranka in coaching*, sem raziskoval predvsem strankine izkušnje s coachingom, kako je do coachinga

prišla in kaj je bil razlog, da se je za coaching odločila. Drugi del, *Dejavniki coachinga*, zajema tako kot v preostalih kategorijah v intervjuju merila uspešnosti coachinga, dejavnike za uspešen coaching, zanimalo me je tudi morebitno izboljšanje coachingov s strani coacha skozi čas. V tretjem delu, *Splošno o coachingu*, pa me je zanimalo, podobno kot pri ostalih kategorijah, mnenje intervjuvancev o coachingu kot o panogi in njihovem videnju prihodnosti coachinga v Sloveniji in širše. Predstavitev delov intervjuja in tem znotraj le-teh je podana na Sliki 10, dodatna tema je označena s krepko pisavo.

4.2.3.1 Stranka in coaching

Intervju s strankami sem najprej začel z vprašanjem o **položaju v podjetju in formalni izobrazbi**. Trije so, kot omenjeno, zaposleni v bančništvu (Stranka (v nadaljevanju S) 4, S 5, S 6) kot direktorji na nivoju B-1. Vsi imajo ekonomsko izobrazbo, dva sta diplomirana ekonomista, ena je magistrica ekonomskih znanosti. Preostali dve stranki prihajata iz IT-sektorja, direktor in član uprave IT-podjetja, ki deluje na širšem območju Vzhodne Evrope. Obe imata tehnično izobrazbo, ena je inženir računalništva, drugi je inženir elektrotehnike z zaključenim MBA-študijem (S 2, S 3). Preostala sodelujoča v intervjuju je lastnica svojega podjetja s predhodnimi izkušnjami z upravljanjem podjetij, z izobrazbo s področja elektrotehnike in magisterijem s področja ekonomije (S 1). Vsi sodelujoči so ali pa so bili odločevalci na najvišjih nivojih, ki so prejeli poslovni coaching za napredek in rast svojih kompetenc.

Naslednja tema je bila tema o strankinih **izkušnjah s coachingom**. Sodelujoči s področja bančništva imajo, kot sem že omenil, vključen v sklop izpopolnjevanj za določeno delovno mesto tudi coaching. V stik s coachingom so prišli v preteklem letu oziroma dveh, ena se je s coachingom že srečala v letih 1995/1996. Vsi so bili na coaching napoteni. Kar dve od treh sodelujočih strank sta nadaljevali tudi z izobraževanjem s področja coachinga, saj ocenjujeta, da so te veščine ključne za direktorska delovna mesta, med njima tudi S 4, ki pravi: *»Mislim, da je coaching nujni sestavni del moje funkcije, sploh na takem položaju, kjer gre za eno vodstveno delovno mesto. Mislim, da brez enega znanja coachinga pri delu z zaposlenimi težko dosegamo cilje. Lahko jih na kake druge metode, ki sigurno niso tako učinkovite, ali pa gre za večjo porabo časa, tako da jaz sem prepričana, da s coachingom lahko dosegamo boljše rezultate v poslovnem svetu, ampak seveda, da se ga uporabljat tudi v privatnem svetu..«*

Zanimivo je vzpostavljanje prvega stika s coachingom pri ostalih intervjuvancih. En intervjuvanec je coacha sam načrtno poiskal, sodeloval je s coachem iz tujine v letih 2012 in 2013, ko je potekala večja sprememba v podjetju, S 2: *»Bila je zelo pomembna sprememba v podjetju, v meni, bila je ena taka osebna travma in takrat je bil tukaj, povedal, kako coacha, kako to poteka, in sva imela seanse.«* Preostala dva pa sta začela proces na podlagi kontaktov s strani coacha, zaradi lastne radovednosti sta se odločila preizkusiti proces. Prvi je imel prve stike s coachingom leta 2008, druga pa že od leta 1999, S 1: *»V bistvu sem prišla v stik s tem, da je moj coach, ki takrat to še ni bil, me začel nagovarjati, če bi jaz šla v sodelovanje*

z njim, v bistvu se je takrat predstavil kot poslovni svetovalec, jaz sem imela tehnično izobrazbo in sem ugotavljala, da nekaterih kompetenc ni in mi jih primanjkuje in sem zato bila sploh pripravljena poslušat, dati možnost in sem rekla "dajmo pretestirati"«. Pet strank je sodelovalo le z enim coachem, ker so se s coachem popolnoma ujele, le ena je sodelovala z dvema, kajti potrebovala je izboljšanje kompetenc na različnih področjih.

Naslednja tema, ki me je pri izvajanju raziskave s strankami zanimala, je bila glede na že omenjeno odvisnost na uspešnost coachinga, kdo je bil **predlagatelj coachinga**. Stranke iz bančnega sektorja so bile, kot že navedeno, napotene na coaching v sklopu sistema izpopolnjevanja, tako da je coaching predlagalo podjetje, ena stranka se je za coaching odločila sama, pri preostalih dveh pa je bila odločitev sprejeta s pomočjo coacha.

Dejavniki za izbiro coacha so za dve stranki iz bančnega sektorja sicer brezpredmetni, saj jima je bil coach dodeljen, je pa tretja stranka imela možnost izbire in se je zanj odločila glede na coacheve reference oziroma prepoznavnosti predvsem iz drugih dejavnosti ter njegovih izkušenj S 6: *»Poznal sem njegovo delovanje v preteklosti. Je zelo strokovna javna osebnost. Odločil sem se na podlagi njegovih izkušenj iz preteklosti, njegove vloge v gospodarstvu v preteklosti.«* Vse stranke so imele možnost zamenjave coacha v procesu, vendar se nobena za to ni odločila. Pri ostalih strankah coachinga so bili dejavniki raznoliki. Stranka, ki je coaching sama poiskala, je coacha izbrala zaradi podobnih nazorov coacha (S 2): *»Njegov pogled na razvoj podjetnika in razvoj podjetja sta bila zelo blizu temu, kar sem jaz skozi verjel.«* Preostali stranki, ki sta v coaching proces vstopili tako rekoč na pobudo coacha, pa sta imeli predvsem željo po izboljšanju svojih kompetenc na določenih področjih in tako sprejeli coacha, ki je imel z njih izkušnje; kot pravi S 3: *»Sodelovali smo v skupnem projektu, kjer je on z eno drugo firmo prišel kot svetovalec in so mi bile prezentacije, ki so jih imeli, všeč in je spet potem spontano prišlo do tega, da bi tudi naše prezentacije bile na tak način in sem v istem času prišel tudi do tega, da sem potreboval tudi predelavo svojega osebnega nastopa, tako se je to razvilo.«*

Naslednje, kar me je v raziskavi pri strankah zanimalo, je bilo, kakšen je oziroma je bil **potek coachinga**. Pri bančnih uslužbencih je bil ta identičen, in sicer 10 individualnih srečanj, ki so trajala približno eno uro. Pri preostalih sodelujočih je bil potek coachinga malce drugačen. Ena stranka je imela coacha za pomoč pri točno določenih dogodkih, pri drugi je celoten coaching trajal 18 mesecev, enourni srečanja pa so bila v najbolj kritičnem obdobju tedenska. Stranka, ki ima coacha že od leta 1999, ima coaching srečanja mesečno in trajajo 45 minut.

Zadnje vprašanje iz prvega dela je bilo namenjeno temu, kakšno **poznavanje coachinga** ima stranka. Stranke poznajo kar nekaj vrst coachingov, najbolj je za njih uporaben individualni. Zanimivo pa je, kot sem že izpostavil v analizi, da sta se kar dve stranki iz bančnega okolja odločili za nadaljnje izobraževanje s področja coachinga z namenom usvojitve coaching procesa. Tudi izmed ostalih strank sta se dva od treh intervjuvancev sama preizkušala v coachingu, vendar v tem primeru le na podlagi izkušenj, dodatne izobrazbe s strani

coachinga in coaching veščin nista pridobila – S 2: »Sam pa tudi coacham veliko ljudi – podjetnike v kontekstu tega, ker si želijo v tujino, podjetništvo, ker si želijo biti uspešni – uporabljam veliko prijemov iz coachinga, ko predavam in sodelujem s temi podjetniki. Nimam izobrazbe, sem pa veliko pridobil s svojim coachem, s to izkušnjo...«

4.2.3.2 Dejavniki uspešnega coachinga

Podobno kot pri ostalih intervjuvancih sem tudi pri strankah najprej želel **definirati uspešen coaching**. Tudi tu sem najprej izluščil vsa merila uspešnosti, ki so jih intervjuvanci eksplicitno ali pa tudi implicitno izpostavili, ter iz dejavnikov sestavil seznam, ga razvrstil po pojavnosti in označil, katere stranke so posamezno merilo izpostavile, ter tako oblikoval Tabelo 16.

Pri strankah se je pojavilo 8 različnih meril, po katerih lahko sodimo, ali je coaching uspešen (Tabela 16). Največjo pojavnost (4) imata merili »novi uvidi«, ki jih stranka pridobi pri coachingu, in merilo »število novih idej/metod/pristopov/odgovorov/rešitev«. Merilo, ki se je pojavilo še pri več kot eni stranki (2), je še merilo »izboljšanje veščin«, kar bi v enem primeru lahko kazalo tudi na povezavo coachinga s svetovanjem ali drugo obliko pomoči, kot gre v primeru S 6, ki na vprašanje o merilih odgovarja: »To, da mi je dalo misliti, po zaključku, pa še danes se spomnim kakšnih priporočil.« Poleg tega sta se pojavili še merljivi merili »število novih idej« in »število novih metod/pristopov«. Podobno je tudi v tej kategoriji veliko meril težko merljivih, izstopa pa zgoraj navedeno merilo, »število novih idej/metod/pristopov/odgovorov/rešitev«, ki se ga da učinkovito in enostavno izmeriti, kot navaja S 1: »Meri se to tudi lahko po številu novih idej, po številu novih pristopov, po številu novih rešitev, ki jih imaš.« Vprašanje pa je, ali se lahko na takih merilih potrdi neposredno odvisnost od coachinga. S 2 dodaja: »Ljudem je treba dajati občutek, da so sami prišli do rešitev problema in to je zame tisto, kar loči uspešen in neuspešen coaching.« Le-to pa je ne nazadnje ena izmed osnovnih definicij coachinga.

Tabela 16: Merila uspešnih coachingov z vidika strank

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
1. Novi uvidi	x	x			x	x
1. Število novih idej/metod/pristopov/ odgovorov/rešitev	x	x	x	x		
2. Izboljšanje veščin			x			x
3. Stopnja notranje trdnosti	x					
3. Stopnja notranje mirnosti	x					
3. Odstranitev prisotnosti strahu		x				
3. Odpre druge zorne kote in pomaga poiskati nove rešitve	x					
3. Stranka more imeti občutek, da je sama prišla do rešitve/ Zadovoljstvo stranke		x				

Legenda: S - stranka

Merilo, ki sem ga sam dodal tudi v to kategorijo, **ROI kot merilo uspešnosti**, se tudi s strani strank ne uporablja, saj je dojemanje uspešnosti coachinga na drugih področjih. S 1 o tem merilu pravi: »Osebnostno sem coaching vedno bolj dojemala kot prostor, kjer jaz bolj osebnostno rastem, niti nisem običajno povezovala, s tem, da bom lažje dosegala poslovne cilje.« S 2 pa pravi, da je ROI težko izračunljiv in dodaja: »Coaching vpliva multiplikatorsko na tvojo okolico in višje kot si, večji je multiplikator.«

Sledila je tema o **ključnih dejavnikih uspeha coachinga** z vidika stranke. Podobno kot pri ostalih kategorijah sem tudi tukaj dejavnike iskal v več različnih vprašanjih, in sicer eksplicitno, z neposrednim vprašanjem o tem, kaj je ključno za uspešnost coachinga, kot tudi posredno prek primerov in ostalih vprašanj na to temo, saj so intervjuvanci tudi pri drugih odgovorih izpostavljali dejavnike. V Tabeli 17 je seznam 22 dejavnikov, ki sem jih izluščil iz intervjujev, ki sem jih najprej razdelil, kot pri ostalih kategorijah, na dejavnike, ki so na strani stranke, in dejavnike, ki so na strani coacha.

Tudi po mnenju strank v procesu coachinga je velika odgovornost za uspešen coaching na strani coacha, takih je nekaj več kot 81 %. Iz tega lahko sklepamo, da je tudi z vidika stranke v procesu coachinga za njegovo uspešnost bistveno pomembnejši coach, če pogledamo s strani procesa pa je ravno tako, kot že omenjeno, pomembna stranka, saj je glede na literaturo njena pripravljenost na spremembe ključnega pomena.

Tabela 17: Ključni dejavniki uspešnosti coachinga z vidika strank glede na odgovornost

Coach	Stranka
Delo na omejenem številu zadev	Stranka mora verjeti v coaching
Definiranje konkretnih ciljev	Pripravljenost in želja stranke
Pripravljen »action plan« po zaključku coachinga	Stranka pride sama do rešitve
Iskrenost	
Aktivno poslušanje coacha	
Določanje prioritet in osnovna zadeva stranke	
Postavljanje pravih vprašanj	
Dober stik	
Odprta komunikacija	
Spodbujanje	
Širina znanja	
Prostor	
Predpriprava coacha na temo coachinga	
Postavljanje izzivov/izzivalnost coacha	
Zaupanje	
Stranka najbolj pozna svoje zadeve, coach ne sme svetovati	
Spontanost coacha	
Rast coacha	

Enako kot pri dosedanjih analizah sem vse navedene dejavnike po vzoru analize meril uspešnega coachinga navedel v Tabeli 18, z njihovo pojavnostjo pri strankah, razvrščenih glede na njihovo prisotnost v odgovorih

Pri strankah, kot je razvidno s tabele, se pri odgovorih največkrat pojavi dejavnik »pozitivna naravnost stranke« (pri 4 strankah). S 1 pove: »Naravnost se ve, da je pozitivna, pot tudi.« Sledi dejavnik »postavljanje pravih vprašanj« (pri treh strankah), npr. S 2: »Spraševal je tri vprašanja in ko ti jih je postavil, si potem prišel do odgovora.« Prejšnjemu dejavniku je po pojavnosti enakovreden »odprta komunikacija« – S 6: »To je to, da je iskren pogovor, da je odprt.« Sledijo štirje odgovori, ki se pojavijo pri dveh strankah, ostale dejavnike pa sem zaznal le pri eni stranki. Kljub nizki pojavnosti med odgovori bi rad izpostavil predvsem tri dejavnike, odgovore, ki ponazarjajo bistvo coachinga in njegove prednosti v primerjavi z ostalimi podobnimi storitvami. Gre za dejavnike »aktivno poslušanje coacha«, »stranka pride sama do rešitve« in »stranka najbolj pozna svoje zadeve, coach ne sme svetovati«. Kot pravi S 2: »Pravi coach mora pomagat tako, da sam prideš do rešitve problema, da se znaš sam analizirati svojo situacijo. Mora ti distanco držati, ne sme si zamisliti, da boljše razume situacijo kot tisti, ki jo doživlja.« S 6: »Druga kvaliteta je, da zna poslušati.« Tako kot pri ostalih kategorijah iz pojavnosti odgovorov ne moremo sklepati na njihovo pomembnost, saj je vzorec strank premajhen za take sklepe, ne nazadnje pa je tudi časovna oddaljenost coaching procesa preveč različna.

Tabela 18: Ključni dejavniki uspeha coachinga z vidika stranke

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
1. Pripravljenost in želja stranke	x		x	x		x
2. Postavljanje pravih vprašanj	x	x			x	
2. Odprta komunikacija	x			x		x
3. Dober stik				x		x
3. Postavljanje izzivov /izzivalnost coacha	x		x			
3. Zaupanje		x	x			
3. Spodbujanje			x	x		
4. Delo na omejenem številu zadev						x
4. Določanje konkretnih ciljev						x
4. Pripravljen »action plan« po zaključku coachinga						x
4. Iskrenost						x
4. Aktivno poslušanje coacha						x
4. Določanje prioritet in osnovna zadeva stranke						x
4. Stranka mora verjeti v coaching					x	
4. Širina znanja				x		
4. Prostor				x		
4. Predpriprava coacha na temo coachinga				x		
4. Stranka pride sama do rešitve		x				
4. Stranka najbolj pozna svoje zadeve, coach ne sme svetovati		x				
4. Spontanost coacha	x					
4. Rast coacha	x					

Legenda: S - stranka

Pri naslednji temi intervjuja, **upoštevanje dejavnikov s strani coacha**, sem zaznal, da so vsi coachi strankam sledili, da so znali upoštevati njihove želje in potrebe. Le pri eni stranki je prišlo do prekinitve sodelovanja, spremembe coacha ali prekinitve sodelovanja pri ostalih ni bilo. Pri tej izjemi bi lahko sklepali, da coach stranki ni zmožel ali ni želel slediti, kot pravi S 3: *»Ker v enem trenutku prideš do ene točke, da se s coachem predobro poznaš in potem rezultati gredo tako, da so najprej zelo visoki in potem ta napredek je vse manjši. Takrat je treba zamenjat, zdaj, ali je on prišel do točke, ko ti ne more več pomagat, ker si tudi ti toliko šel naprej, ali je neko poznavanje eden drugega prišlo do te točke, da ne gre več naprej.«* Na drugi strani imamo diametralno nasprotje, stranko, ki je v coaching razmerju, sicer s prekinitvijo finančne narave, od leta 1999. S 1: *»Tudi on (coach, op. a.) ima svojega coacha in ta proces rasti je res zelo tekel oziroma še vedno teče pri njemu in zato najbrž ta odnos še kar teče, ker sicer ne bi.«* Iz tega lahko sklepam naslednje: če coach spremlja in se stranki prilagaja ter raste z njo, je mogoč tudi dolgoročnejši odnos.

Uspešnost coachingov je tudi glede na odgovore strank izredno visoka. Kar štiri stranke od šestih so imele vse coachinge uspešne (66 %) oziroma se neuspešnih coachingov ne spomnijo. Preostali dve stranki sta imeli 70–90 % uspešnost. Če združimo rezultate, je bila skupna uspešnost coachinga pri intervjuvanih strankah kar 93 %.

Spremljanje in **preverjanje uspešnosti s strani coacha** je bila pri strankah različna. Pri enem intervjuvancu je coach preverjal prenos coachinga v prakso. S 6: *»Coach je zahteval, da se naredi nek razvojni načrt oziroma implementacija dogovorjenih načinov. Čez 2 meseca sva se še enkrat pogovorila o tem, koliko na temu delam.«* Pri drugi stranki je coach preverjal uspešnost s pomočjo ocenjevanja procesa: *»Ene ocene smo dajali sproti, da bi preverjali, koliko je pri nas učinkovito, ne.«* Pri preostalih intervjuvancih pa je preverjanje uspešnosti potekalo s pomočjo neformalnih povratnih informacijah, prek pogovora, kot pravi S 1: *»Preko pogovora, da ali je to to, ali sem zadovoljna z rešitvami, do katerih sem se dokopala. Na ta način pa seveda preverja.«*

4.2.3.3 O coachingu kot dejavnosti

Zadnji del raziskave je, tako kot pri ostalih kategorijah, bil namenjen pregledu coaching panoge. Začel sem najprej z vprašanjem kako stranka vidi **coaching na trgu in obstoj panoge coachinga**. Vse stranke imajo glede coachinga pozitivno mnenje, zanimivo pa je njihovo razmišljanje o smiselnosti in prihodnosti coachinga kot panoge. S 1 meni: *»...mislim, da je coaching zelo pomembno orodje, način metoda... mislim da bo obstalo, verjamem da bo tudi na vseh teh nivojih, top leaderji se mi zdi da sploh potrebujejo coacha...«,* podobno tudi S 2: *»Mislim, da vsak podjetnik, oziroma vsak ki sprejema rizične odločitve potrebuje coacha.«* in S 4. S 3 vidi določene nevarnosti: *»nevarnost pa je da se bo po drugi strani naredila ena poplava tega in moraš biti zelo previden pri izboru tega, mislim pa da vsak ki je na neki poti razvoja v določeni fazi ga potrebuje bolj ali manj«.*

Zanimivo in manj perspektivno vidita coaching panogo preostali dve stranki. S 5: *»Prinaša neke koristi in prednosti pri poslovnem svetu, kot sem povedala, zakaj je primerno, da ljudje sami pridejo do rešitev, da ljudi dela bolj odgovorne. Dvomim, da bo to ostalo skozi neko časovno obdobje, saj se bo kakšen nov našel z nekimi novimi prijemi, da še kdo zasluži, coachi ne morejo vedno služiti.«* S 6 pa coachinga kot panogo na trgu sploh ne vidi v prihodnosti in te veščine prepušča le notranjim coachem: *»Ampak zame idealen coach mora biti tvoj neposredni vodja in mislim, da če neposredni vodja te vloge ne opravlja, noben zunanji coach tega ne bo, tako da mislim, da morem bit zgled in vzor in coach tvoj vodja. Mislim, da mora biti v veliki organizaciji to znotraj organizacije, vsaj zame, je specifična struktura, jaz mislim, da ljudje rabijo specifična strokovna znanja.«*

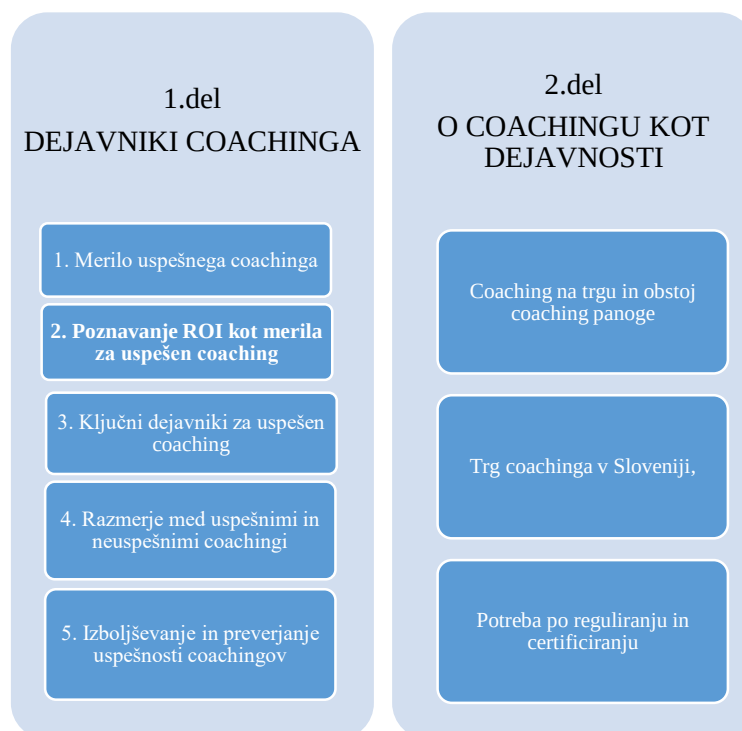
Zanimivih odgovorov sem bil deležen tudi pri zadnji temi intervjuja, ki je **trg coachinga v Sloveniji, reguliranje in certificiranje**. Vsi so se strinjali o zmedu na trgu. Ena izmed intervjuvank je bila pred leti vključena v programski odbor coaching konference ravno z namenom razjasnitve coaching panoge, saj kot pravi (S 1): *»Bila sem v tem programskem odboru, ravno zato, ker mi je bilo to področje pomembno in hkrati sem želela sodelovati in pri definiciji, kaj to coaching je, da smo koliko toliko eksaktno definicijo postavili in pripravili neke temelje za ta poklic.«* Podobno o razmerah v Sloveniji meni tudi S 4: *»Pravzaprav se to zelo širi, zadeva, vprašanje, kje bo sedaj postala razmejitev z nekaterimi sorodnimi vedami.«*

Različna mnenja pa sem pridobil na vprašanje o vzpostavitvi krovne organizaciji v Sloveniji ter reguliranju in certificiranju coachinga kot poklica. Dve stranki to podpirata, saj menita, da je to potrebno za jasnost ciljev, metod in kompetenc coacha ter coachinga kot storitve. Kot je že prej izpostavila S 1, podobno razmišlja S 4: *»Verjetno področje more biti urejeno. Čisto vsak ne more tega delat, tako kot na vseh področjih obstajajo kašne sive pa črne cone. Zadeva more biti urejena, ker je tega res zelo veliko. Prav je, da se nekako certificira, licence, znanja.«* Preostale stranke pa so diametralno nasprotnega mnenja, saj menijo, da bi to pripeljalo do neke nepotrebne birokratizacije. S 3: *»Ne vem, kaj bi to pomenilo, če to pomeni samo neko birokratizacijo, sigurno ne. Mislim pa, da ta certifikat ne pomeni toliko, ti moraš delat po pravilih in dobri praksi, se bo pa najbolj prodajalo tvoje dobro ime, reference.«* Ena izmed strank je tudi skeptična glede meril za pridobitev certifikatov in v regulaciji vidi nevarnost nastanka ceha. S 6 tako pravi: *»Mislim, da bo trg sam to sam izdelal in izločil coache, ki ne bodo dosegali standardov. Ne podpiram ustanovitve krovne organizacije. Ne vem, kako lahko coacha oceniš s certifikatom. Ne vem, če se da definirati veščine, ki so potrebne za coacha. V matematiki je to preprosto, tu pa ne vem, če je. Mislim, da bi se naredil ceh in da bi se trg zaprl.«* Pogledi strank na trg in prihodnost coachinga so tako večinoma podobni s preostalimi kategorijami, vendar določeni odgovori izstopajo v diametralno nasprotno smer.

4.3 Ključne ugotovitve raziskave

V dosedanjih podpoglavjih sem ločeno predstavil rezultate raziskave po vsaki kategoriji intervjuvancev, na tem mestu pa bom naredil celoten povzetek raziskave in izluščil ključne ugotovitve. Skupne rezultate bom obravnaval enako kot doslej, in sicer z delitvijo skupnih tem po vsebinskih sklopih. Pri povzemanju rezultatov raziskave sem izločil prvi tematski skop, saj vsebuje le osnovne podatke o intervjuvancih in njihovih izkušnjah s coachingom, kar pa za predmet raziskave nima dodatne vrednosti; obravnaval bom torej tematska sklopa *Dejavniki coachinga* in *Splošno o coachingu*. Pregled vsebinskih sklopov in tem pri skupni analizi rezultatov je podana na Sliki 11

Slika 11: Predstavitev skupnih tem raziskave



4.3.1 Dejavniki coachinga

Pregled ključnih ugotovitev začenjam na enak način kot ostale kategorije, in sicer z **merili uspešnega coachinga**, ki so jih intervjuvanci najbolj izpostavili. Iz vseh navedenih meril po kategorijah sem sestavil seznam 30 meril uspešnosti, ki so se pojavila v raziskavi. Na podlagi pojavnosti v odgovorih sem oblikoval seznam, dodal še merila z največjo pojavnostjo po posamezni kategoriji, če teh ni bilo med skupnimi rezultati, in merila, ki se po pojavnosti sicer v seznam ne bi uvrstila, vendar se pojavljajo znotraj vsaj dveh različnih kategorij. Seznam je podan v Tabeli 19.

Tabela 19: Najpogostejša merila uspešnih coachingov

	ZC	NC	S	Skupno
Premik stranke	6	2	0	8
Stranka doseže cilj	6	2	0	8
Pozitivno povratno sporočilo	3	4	0	7
Zadovoljstvo stranke	3	3	1	7
Novi uvidi	0	0	4	4
Število novih idej/metod/pristopov/ odgovorov/rešitev	0	0	4	4
Spremljanje stranke	0	1	1	2

Legenda: ZC – zunanji coachi, NC – notranji coachi, S – stranke

Iz rezultatov v tabeli 19 lahko vidimo, da se merila za uspešnost coachinga izrazito razlikujejo med kategorijo strank in kategorijo coachev (notranjih in zunanjih), medtem ko se merila pri notranjih in zunanjih coachih ponavljajo. Le dve merili, prisotni pri strankah, sta prisotni tudi v ostalih kategorijah, in sicer »zadovoljstvo stranke« ter »spremljanje stranke«. Iz tega lahko sklepamo, da se dojemanje uspešnosti coachinga med coachi in strankami razlikuje.

V literaturi je kot **najpogostejše merilo za uspešnost coachinga izpostavljen ROI**, ki pa pri udeležencih raziskave ni prisoten. Razlogi, da se tega merila ne uporablja, so različni, kot pa sem že poudaril, je tu prisotna težava zaradi zahtevnega ocenjevanje tega merila. Njegovo ocenjevanje je izredni drago in časovno zahtevno, kot je to izpostavil eden izmed coachev, v poslovnem sistemu, iz katerega izhajajo intervjuvani notranji coachi, se pa o poenotenem načinu merjenja uspešnosti coachinga še dogovarjajo.

Zanimivo formalno merilo za uspehe coachinga, ki ga v literaturi sicer nisem zasledil, je tudi TOMS, ki ga je omenil eden izmed coachev in se po njegovih besedah uveljavlja pri coachih z ICF-certifikatom oziroma so v fazi njegovega pridobivanja.

Sledi tema o **ključnih dejavnikih uspeha coachinga**. Podobno kot pri prvi temi sem tudi na tem mestu naredil seznam vseh ključnih dejavnikov, ki so se pojavljali v odgovorih. Udeleženci so skupno izpostavili 37 ključnih dejavnikov uspešnega coachinga. V Tabeli 20 sem izpostavil 10 – tiste, ki imajo skupno največjo pojavnost po posamezni kategoriji, in tiste, ki se pojavljajo znotraj več kategorij.

Kot vidimo, je najpomembnejši dejavnik za uspešen coaching po mnenju sodelujočih pripravljenost in želja stranke za coaching, ki sem ga zaznal v dvanajstih odgovorih. Lahko sklepamo, da je to osnova za vzpostavitev coaching odnosa in uspešnost procesa, saj je coaching proces oblika pomoči stranki in lahko se izvaja le, če je stranka željna tega in na to pripravljena. Coach lahko sicer stranki pomaga spodbuditi interes in jo pripraviti, vendar pri tem lahko dodatno nastopi več ovir, kar proces otežuje, kot so izpostavili predvsem sodelujoči notranji coachi, ki se redno soočajo s takimi strankami. Kot že omenjeno, je za tako stranko potreben čas za predstavitev coachinga, kar lahko traja celotno uvodno srečanje,

le-to pa posledično pomeni, da lahko coaching proces steče šele, ko je stranka s coachingom res seznanjena in nanj pripravljena. Pri zunanjih coachih sem v raziskavi zasledil, kot že napisano, da eden izmed sodelujočih pri napotnih strankah poveže na prvem srečanju, sestanku vse deležnike z namenom predstavitve in jasne opredelitve nalog in odgovornosti deležnikov, kar tudi pomaga pri pripravi stranke na celoten proces. Zanimivo je, da je ta dejavnik kar v dveh od treh kategorijah največkrat omenjen, le pri zunanjih coachih prevlada dejavnik zaupanje, ki ga je treba vzpostaviti v coaching odnosu. Ta dejavnik je še z dvema (dober stik in prostor) na drugem mestu med odgovori. Če lahko za prve tri dejavnike trdim, da imajo v vseh kategorijah visoko pojavnost, je prostor kot dejavnik uspeha omenila le ena stranka, pa še ta v kontekstu svoje bodoče coaching kariere, iz česar lahko sklepam, da prostor, kjer se coaching izvaja, za stranko v procesu ni tako pomemben.

Pri vseh coachingih je pomembna tudi zaupnost in varnost coachinga, dejavniki z največjo pojavnostjo pri strankah pa so postavljanje odprtih vprašanj, kar lahko pomeni tudi izobraženost coacha in odprta komunikacija.

Če povzamem, je iz raziskave in podanih dejavnikih pri coachingu pomemben predvsem odnos med coachem in stranko, ki mora biti poglobljen, sam coaching mora ustvariti varno okolje, prisotna mora biti visoka mera zaupnosti med deležniki, saj je največje število dejavnikov povezano prav z vzpostavitvijo odnosa. Če pa pripravljenost in želja stranke nista prisotni, se tudi odnos težje vzpostavi, tako da lahko na podlagi tega zaključim, da so dejavniki med seboj povezani. Med osmimi izpostavljenimi dejavniki sta tudi dva bolj tehnična dejavnika, prostor in čas izvajana coachinga, za katera pa lahko na podlagi povezanosti odgovorov in izkušenj strank sklepam, da se z izkušnjami pomembnost teh dejavnikov zmanjšuje.

Tabela 20: Ključni dejavniki uspeha coachinga

	ZC	NC	S	Skupno
Pripravljenost in želja stranke	4	4	4	12
Zaupanje	5	2	2	9
Dober stik	4	3	2	9
Prostor	4	4	1	9
Varnost/Zaupnost coachinga	2	2	0	4
Čas v katerem se coaching izvaja	0	3	0	3
Postavljanje pravih vprašanj	0	0	3	3
Odprta komunikacija	0	0	3	3

Legenda: ZC – zunanji coachi, NC – notranji coachi, S – stranke

Zanimivi so tudi **podatki o uspešnosti coachingov**. Pri sodelujočih v raziskavi je uspešnost izredno visoka. Najnižja zaznana uspešnost je v kategoriji notranjih coachev, ki imajo v primerjavi z zunanjimi coachi manj izkušenj, delujejo le nekaj let, kar bi lahko bil tudi razlog za nižjo uspešnost. Kar nekaj coachev odgovornost za uspešen coaching prenaša na stranko, na njeno željo in zavezanost h coachingu, saj izhajajo, da je stranka ključna za proces in

naredi toliko, kolikor želi. Na drugi strani pa so stranke, pri katerih je stopnja uspešnosti tudi zelo visoka (93 %), kot razlogi za neuspešne coachinge pa so izpostavljeni predvsem zasičenost odnosa in njihovo notranje počutje oziroma stresne situacije pred coachingom.

Prvi tematski sklop zaključujem s temo o **izboljševanju in preverjanju uspešnosti coachinga**. Sodelujoči coachi, tako notranji kot zunanji, se nenehno dodatno izobražujejo, spoznavajo nove metode, modele in koncepte ter na tak način izboljšujejo svoje coachinge. Rast coachev je prisotna tudi s spremljanjem povratnih sporočil in pisanjem lastnih dnevnikov. Predvsem pri notranjih coachih so prisotni medsebojno sodelovanje in refleksije ter sodelovanje pri analizi coachingov, kar tudi prispeva k izboljševanju procesa. Na tem mestu bi izpostavil še pomembnost prisotnosti supervizije pri razvoju coacha. Veliko večina sodelujočih coachev ima organizirano zunanjo supervizijo, za katero menijo, da predstavlja velik doprinos k izboljšanju njihovih kompetenc in veščin ter posledično k njihovem razvoju.

Preverjanje uspešnost coachingov je prisotno predvsem v obliki povratnih sporočil strank, ki so večinoma neformalna v obliki pogovorov. Med odgovori se pojavi tudi preverjanje prenosa pridobljenih kompetenc v prakso s stranki coacha.

4.3.2 O coachingu kot dejavnosti na trgu

Prva tema znotraj vsebinskega sklopa je **coaching na trgu in obstoj coaching panoge**. Mnenje vseh sodelujočih coachev v raziskavi glede te teme je izredno podobno. Strinjajo se, da je trg coachinga v fazi rasti, da je zelo perspektiven in da je coaching ena izmed boljših podpornih storitev na trgu, saj izhaja iz stranke. Prav tako je večinsko mnenje, da bo coaching panoga na trgu obstajal, se razvijal, predvsem zaradi potreb na trgu, poleg tega pa je jamstvo za to tudi zanimanje za coaching znotraj akademskih krogov. Posledično se to področje bolj raziskuje, spoznava, odpirajo se tudi že študiji s področja coachinga.

Večinsko mnenje na strani strank je tudi v korist coachinga, velika večina je prepričana, da so tako coaching kot coaching veščine ključni za ljudi na najvišjih položajih, kar je tudi jamstvo za obstoj. Izstopata pa mnenji, ki coaching vidita kot nekaj, kar se ne bo ohranilo v današnji obliki, vendar bo razvoj šel v smeri notranjega coachinga, večja podjetja bodo imela vzpostavljen sistem notranjih coachev, vodje bodo coachi svojim podrejenim, trg zunanjih coachev v poslovnih vodah pa bo zamrl..

Mnenja o **trgu coachinga v Sloveniji** so enotna. Vsi sodelujoči se zavedajo, da je v Sloveniji treba še marsikaj postoriti na področju coachinga. Coaching je sicer modna muha, kar ima posledice v tem, da je na trgu veliko ponudb coachev in raznovrstnih coachingov, vendar je vsebina raznolika, prepletena z drugimi storitvami vprašljive kvalitete in lahko dela škodo tako coachem kot coachingu. Zavedajo se tudi veliko razlike v razvitosti po regijah, kjer prednjači ljubljanska, drugje je pa prepoznavnost in razvitost bistveno slabša.

Večja odstopanja so pri mnenjih sodelujočih o potrebi po **certificiranju in reguliranju** coachev in coachinga v Sloveniji. Vsi načeloma zagovarjajo idejo o povezovanju coachev

in s tem večjo prepoznavnost coachinga, vendar vidijo veliko pasti pri vzpostavitvi krovne organizaciji s področja coachinga in posledičnega certificiranja in reguliranja coachinga ter coachingov. Večinsko mnenje coachev sicer je, da je to potrebno zaradi večje prepoznavnosti coachinga, vendar glede na različne pole, standarde in načine izobraževanja se zavedajo pasti in težav pri določanju in postavljanju meril, kdo je coach in kaj sploh coaching je. Prav tako se zavedajo nevarnosti birokratizacije coachinga kot poklica. Mnenje strank se glede tega razlikuje, večinoma vidi še večjo nevarnost birokratizacije in zagotavljajo tezo, da bo trg izločil slabe coache in s tem pripomogel k promociji in prepoznavnosti coachinga.

5 RAZPRAVA

Osnovni namen pričujočega dela je bila raziskava ključnih dejavnikov uspeha coachingov pri deležnikih poslovnega coachinga v Sloveniji. Z raziskavo sem pridobil nabor dejavnikov uspeha, ki so ključni za uspeh z vidika posameznih deležnikov coachinga (strank in coachev). Dodatno sem izluščil še nabor meril za uspešnost coachingov, ki se v praksi pojavljajo, podatke o uspešnosti coachinga in pogled posameznih deležnikov na trg in prihodnost coachinga. V nadaljevanju bom predstavil glavne ugotovitve in oblikoval zaključke ter primerjal dobljene rezultate s teoretičnimi osnovami, podanimi v teoretičnem delu naloge. Poglavje bom zaključil z omejitvami dotične raziskave in predlogi za nadaljnjo raziskovanje na tem področju.

5.1 Uspešnost coachinga

Pri merjenju uspešnosti coachinga in merilih za merjenje je, tako kot je navedeno v literaturi, še vedno kar nekaj nedorečenosti, saj je veliko okoliščin, ki to otežujejo, kot so težko izoliranje rezultatov coachinga, drago merjenje, nemerljivi in neotipljivi doprinosi.

V raziskavi so udeleženci izpostavili 31 meril uspeha, pri čemer sem jih 7 že izpostavil v prejšnjem poglavju. Kot navaja Morin (2012), lahko delimo merila na otipljiva (tiste, ki se jih lažje da prevesti v denarno vrednost) in neotipljiva (tista, pri katerih se denarno vrednost težje izračuna). Velika večina v raziskavi pridobljenih meril je neotipljivih, temeljijo predvsem na občutjih tako strank kot coachev. V izpostavljenih merilih iz prejšnjega poglavja so 3 neotipljiva merila (premik stranke, zadovoljstvo stranke, spremljanje stranke), kar potrjujejo težavnost merjenja coachinga. Zanimivo je, da je največja prisotnost otipljivih meril pri strankah (75 %). Veliko coachev, sodelujočih v raziskavi, ocenjuje uspešnost coachinga prek svojih pogledov in občutkov na take in drugačne premike strank ter njihovih videnj in zaznavanja. Veliko meril se nanaša tudi na nove ideje, pristope, odgovore ter doseganje cilja s strani strank.

Kot najpogostejše merilo za merjenje uspešnosti se v literaturi pojavlja ROI (McGovern et al., 2001; Anderson, 2010). Kar nekaj je tudi kritik na to merilo. V raziskavi le en coach občasno uporablja tudi izračun ROI. Poudaril je, da se za to obliko preverjanja coachinga

odloča malo strank, predvsem zaradi visokih stroškov izračunavanja in velike časovne zahtevnosti. V kategoriji notranjih coachev je bilo, zanimivo, najbolj prisotno merjenje uspešnosti po enostavni coaching formuli (Gallwey, 2016). Drugih meril, navedenih v teoretičnem delu pričujoče naloge, v raziskavi nisem zasledil.

Zanimiv je bil tudi delež uspešnih coaching pri udeležencih raziskave po navedenih merilih, ki je znašal preko 80 %. Najpogostejši razlog za neuspešen coaching je predvsem prekinitev procesa s strani stranke. Eden izmed coachev, sodelujočih v raziskavi, odgovornost za uspešnost coachingov v celoti pripisuje stranki, saj zagovarja tezo, da bo rezultat coachinga tak, kolikor je stranka pripravljena delati pri sebi.

V splošnem lahko zaključim, da so merila za uspešnost coachinga tudi na območju Slovenije še slabo določena. Veliko deležnikov se za ocenjevanje uspešnosti zanaša predvsem na svoje občutke, zaradi stroškovne in časovne zahtevnosti pa se podjetja ne odločajo za bolj natančna in merljiva merila za preverjanje uspešnosti. Kljub temu je uspešnost coachingov pri udeležencih raziskave izredno visoka.

5.2 Ključni dejavniki uspeha coachinga

V raziskavi sem s pomočjo intervjujev pridobil 51 različnih dejavnikov uspešnosti pri coachingu, od tega jih je 42 (82 %) takih, za vzpostavitev katere odgovornost nosijo coachi, 9 kriterijev (18 %) pa je takih, ki so v domeni stranke. Pridobljeni nabor dejavnikov je izredno širok, zato sem bom tukaj osredotočil na tiste, ki sem jih navedel v Tabeli 20 in so se v raziskavi največkrat pojavili oziroma imajo največjo pojavnost znotraj posamezne kategorije intervjuvancev.

Dejavnik, ki je bil v raziskavi največkrat naveden, je **pripravljenost in želja strank za coaching** in ga je izpostavilo 75 % intervjuvancev. Ta dejavnik je tudi v literaturi večkrat omenjen kot ključen, kot navaja že omenjena Flashpointova (2016) raziskava: »Stopnja, do katere je stranka »coachabilna«, je kritičen dejavnik za uspeh oziroma neuspeh coachinga.« Podobno odkrivajo tudi Marshall (2006) in Connor in Pokora (2007). Iz navedenega lahko zaključim, da je pripravljenost stranke za coaching in njena želja po napredku ter lastni osebni rasti eden izmed ključnih, če ne ključni dejavnik uspešnega coachinga.

Izmed preostalih dejavnikov, ki so se največkrat pojavljali v raziskavi, so tudi **zaupanje, dober stik, varnost in zaupnost coachinga** ter **odprta komunikacija**. Vsem tem dejavnikom je skupno, da so merila dobrega coaching odnosa, odnosa med stranko in coachem, kar je osnova coaching procesa. Takih dejavnikov je bilo v odgovorih še kar nekaj, npr. iskrenost, dobro počutje stranke, odkritost stranke, ... Tudi v literaturi mnogo avtorjev omenja odnos kot eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti coachinga. Rak (2010) razmišlja: »Odnos med coachem in klientom je pogosto najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost coachinga«. Odnos med coachem in stranko je bil eden izmed ključnih dejavnikov tudi v Wasylyshynovi raziskavi (2003), v kateri je, kot že omenjeno v teoretičnem

delu, 87 % udeležencev za ključen dejavnik za uspeh izpostavilo sposobnost coacha, da ustvari močno povezavo s stranko. V raziskavi je bil izpostavljen tudi kriterij različnost coacha in stranke, kar je na prvi pogled diametralno nasprotno kriterijem o vzpostavitvi dobrega odnosa, vendar je naloga coacha, da kljub razliki vzpostavi odnos in razlike izkoristi pri izzivanju stranke in izzivalnosti pri ciljih.

Dejavnika, ki sta bila izpostavljena v raziskavi in sta bolj tehnične narave, sta **prostor in čas v dnevu**, ko se coaching izvaja. Tudi v literaturi je ta dejavnik prisoten (Šemrl & Potočnik, 2012). Zanimivo je, da so ta dejavnika bolj izpostavljali coachi, v primerjavi s strankami. Omenjali so pomembnost, da je stranki udobno, da je sproščena in da se počuti varno v prostoru, kjer se coaching izvaja. Strankam, vsaj v intervjuju, ta dejavnik ni pomemben.

Zadnji izmed najbolj izpostavljenih dejavnikov v raziskavi je **postavljanje pravih vprašanj**, kar izhaja iz znanj, kompetenc in izkušenj coacha. V raziskavi so ti dejavniki večkrat prisotni, npr. širina znanja, kompetence in strokovnost coacha, ne nazadnje tudi dejavnik vzpostavljanja odnosa, kar prav tako navajajo številni avtorji, med njimi Demkowski in Eldridge (2013) pa tudi Connor in Pokora (2007) ter Marshall (2006).

Zanimivo v raziskavi je bilo, da je le en coach izpostavil vključenost organizacije, ki coaching plačuje in pričakuje pozitivne izide, kar omenja tudi Bresser (2013). Razlog za to lahko iščemo v kulturi v Sloveniji, lahko se stranke večinoma same odločajo za coaching ali pa je vključenost v procesih že taka, da je to nekaj samoumevnega.

Iz raziskave lahko zaključimo, da je osnovna predpostavka uspešnega coachinga pripravljenost in želja stranke, k čemur lahko sicer prispeva tudi coach na uvodnih srečanjih. Dodatno mora biti med stranko in coachem vzpostavljen varen, zaupen in trden odnos, kar pripomore k uspešnosti procesa. Seveda so dodatno prisotni še bolj tehnični dejavniki, kot so čas in prostor izvajanja coachinga. Za celoten proces pa je pomembno, da je coach izkušen in izobražen. V coaching morajo biti vključeni vsi deležniki, zavedati se morajo njegovih pridobitev in posledic.

5.3 Coaching v Sloveniji

Del raziskave sem posvetil tudi pogledu udeležencev na coaching v Sloveniji. Kot je iz literature razvidno, predvsem iz že opravljenih raziskav, je coaching v Sloveniji še vedno v fazi vpeljave na trg, kar kažejo rezultati opravljenih raziskav in objavljene literature na to temo (Bresser, 2013; Porenta, 2012; Duvelak in Boštjančič, 2013). To lahko sklepamo tudi na podlagi opravljene raziskave, v kateri so mnenja udeležencev enotna, in sicer da je coaching v Sloveniji še premalo prepoznaven. Prav tako je omenjena različna stopnja razvoja po regijah, kjer izstopa ljubljanska regija, drugod coaching še ni tako razvit, tako da coachi organizirajo dogodke, ki coaching predstavljajo širšemu trgu.

Ponudnikov izobraževanj za coache je na trgu čedalje več, vendar je njihova kvaliteta vprašljiva. Kot izpostavljata že Duvelak in Boštjančič (2013), se na trgu pojavljajo tudi

različni ponudniki coachinga, ki dejansko ponujajo storitev svetovanja ali sorodno storitev, kar se od časa njihove raziskave do danes ni spremenilo. Tudi v raziskavi so bili pri določenih sodelujočih prisotni odgovori, ki nakazujejo na to, da kar ponujajo coachi oziroma kar so plačale stranke, ni bil čisti coaching, vendar neka hibridna storitev, ki najverjetneje le vsebuje veščine coachinga. Zanimiv je pojav, da se stranke predvsem na vodilnih mestih odločajo za nadaljevanje izobraževanja za coacha oziroma coachajo na podlagi lastnih izkušenj, kar je bilo v raziskavi prisotno kar pri štirih od šestih strank.

Rezultati raziskave kažejo, da je v Sloveniji najbolj prisoten individualen poslovni coaching, nekaj je tudi timskega in skupinskega, predvsem v sklopu izobraževanj najvišjih vodstvenih kadrov, kar lahko zasledimo tudi v starejših raziskavah (Porenta, 2012; Gros, 2013). Velika večina sodelujočih zunanjih coachev ni specializirana samo za poslovne coachinge, vendar izvajajo tudi druge vrste coachingov (osebne, karijerne ...). Zanimivo je tudi povpraševanje na slovenskem trgu. Udeleženec raziskave je zaznal, da se je povpraševanje po coachingu v času gospodarske krize izrazito dvignilo, razlog za to pa se verjetno skriva v dejstvu, da se vodilni kadri zavedajo doprinosu coachinga in njegove pomoči pri ravnanju v kriznih situacijah.

Predhodne raziskave (Porenta, 2012; Duvelak in Boštjančič, 2013; Gros, 2013) so si bile enotne, da je vzvod za to, da se dejavnost coachinga dvigne na višji raven, predvsem uvajanje standardov in regulacija coachinga kot dejavnosti. Tudi udeleženci pričujoče raziskave imajo podobno mnenje, vendar se zavedajo možnih težav in pasti, ki bi jih take organizacije, ena ali več, prinesle na trg coachinga. Izpostavljena je bila predvsem birokratizacija, prav tako sem zaznal tudi skepticizem pri določanju meril in pravil ter znanj, potrebnih za coacha. V letu 2014 je bilo, kot že omenjeno, ustavljeno tudi SCZ, z namenom združevanja coachev, definiranja standardov in pravil ter organiziranja raznih dogodkov in konferenc za promocijo in prepoznavnost coachinga. Udeleženci raziskave, predvsem coachi, to pozdravljajo, nekaj jih je tudi včlanjenih, vendar vidijo pasti pri definiranju in potrjevanju standardov, ki bi glede na majhnost Slovenije lahko bili pripravljeni po meri določenih smeri coachev in coachinga v Sloveniji. Zanimivo je razmišljanje nekaterih udeležencev raziskave, predvsem na strani strank, ki ne vidijo potrebe po vzpostavitvi organizacije in standardov za coaching, vendar menijo, da bo trg sam poskrbel za preživetje kakovostnega coachinga.

Za coaching v Sloveniji lahko trdimo, da je v zreli fazi vpeljave na trg. Še vedno je premalo poznan, razen v ljubljanski regiji, prav tako pa bi bilo treba več narediti na standardizaciji

5.4 Prihodnost coachinga

Prihodnost coachinga v Sloveniji in širše bo potekala v enaki smeri. V teoretičnem delu je bilo navedenih nekaj osnovnih trendov, ki se pojavljajo v literaturi; naj na tem mestu dodam še raziskavo Ameriškega združenja za management (angl. *American Management Association*, v nadaljevanju AMA), ki je leta 2008 objavilo raziskavo z navedbami nekaj

ključnih trendov v poslovnem, izvršnem coachingu v letih 2008–2018, ki so aktualni še danes:

- potreba po coachingu se bo večala,
- izvršni coaching bo dozorel v industrijo,
- pojavile se bodo nove omejitve za vstop na trg,
- profesionalni coachi se bodo osredotočali na srednji management in manjše organizacije,
- notranji coaching se bo vse bolj uveljavljal in postajal uspešnejši,
- vzpostavilo se bo učinkovito merjenje uspešnosti coachinga,
- postavljanje meril uspeha bo postalo praksa,
- coaching bo postajal vedno bolj virtualen,
- ustanovljeni bodo novi programi za izobraževanje, ki se bo razširilo tudi v akademske kroge,
- organizacije bodo postale razumnejši uporabnik coachinga.

Navedeni trendi so značilni tudi za Slovenijo, odgovori udeležencev raziskave so večinoma enotni in v skladu z navedenimi treninji. Zanimivo je razmišljanje udeležene stranke, ki meni, da na dolgi rok coaching kot dejavnost na trgu ne bo preživel, temveč bo deloval le znotraj podjetij, v katerih bo vzpostavljen sistem internih coachev, s tem da bodo vodje coachi svojim podrejenim, s čimer se sicer ne strinjam, pa tudi raziskave (ICF 2012, Bresser 2013, American Management Association 2008) napovedujejo drugačne trende in razvoj coachinga.

Prihodnost coachinga v Sloveniji torej sledi svetovnim trendom z nekajletnim zaostankom. Težava pri nas je tudi ta, da je coach kot neka oblika osebne pomoči še vedno tabu tema, saj sem imel kar nekaj težav pri pridobitvi strank za raziskavo, ki se kljub anonimnosti niso želele izpostaviti.

5.5 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Ob zaključku dela velja omeniti omejitve raziskave, ki je bila opravljena za potrebe pričujočega magistrskega dela. Kot prvo naj omenim reprezentativnost vzorca. V raziskavo je zajetih 10 coachev in 6 strank, kar je glede na literaturo in osebno spremljanje dogodkov v povezavi s coachingom v Sloveniji (coaching konference, predstavitevni dogodki ...) bistveno premajhen vzorec, da bi bil reprezentativen, prikazuje le delček večjega in zapletenega trga coachinga.

Druga omejitev je tudi sama strukturiranost vzorca. Razmerje med notranjimi in zunanji coachi je bilo 4 : 6, kar ne odraža stanja na trgu, ki je bržkone z veliko prevlado na strani zunanjih coachev. Prav tako v vzorcu ni upoštevana razporeditev izkušenj coachev na trgu, saj so v raziskavo zajeti na eni strani coachi z veliko izkušnjami, na drugi strani pa sorazmerno sveži coachi.

Dodatna omejitev, ki je v raziskavi prisotna, je način pridobivanja informacij v obliki odprtega, polstrukturiranega intervjuja. Ker sem z intervjuvanci v večini primerov zaradi njihove zasedenosti imel omejen čas, je bila posamezna pomembna informacija izpuščena, ker intervjuvanec ni razmislil o vseh možnostih.

Sledi omejitev, ki sem ji bil priča pri oddaljenih intervjujih, z uporabo telefona in Skypa. Stranke so bile nekajkrat prekinjene zaradi težav v komunikacijah, tako da je lahko določen podatek izpuščen.

Po drugi strani pa so dobre strani pričujoče raziskave predvsem vključitev vseh neposrednih deležnikov coachinga v raziskavo in vzorec, ki je zajemal coache z različno izobrazbo, različnimi izkušnjami in ne nazadnje iz različnih slovenskih regij, kar je pripomoglo h kakovosti dobljenih rezultatov.

Trenutno se v Sloveniji izvaja kar nekaj raziskav na področju coachinga, kar pomeni, da je to področje zelo aktualno za raziskovanje. Tem v coachingu je izredno veliko, vendar če se omejimo izključno na dejavnike uspeha, menim, da bi bilo zanimivo v nadaljnje raziskave vključiti tudi organizacije, ki pošiljajo stranke na coaching. Prav tako bi bila zanimiva raziskava, primerjalna študija o rezultatih v podjetju pred coaching intervenciji in po njej, kar bi lahko dejansko pokazalo uspešnost in področja, na katerih je coaching najuspešnejši. Seveda pa so odprte in vedno aktualne teme za raziskavo o razvoju coachinga na trgu skozi čas, poglobljena analiza coachev in storitev, ki jih ponujajo, ter ne nazadnje ponovna primerjava slovenskega trga z enim izmed razvitih trgov coachinga.

SKLEP

Coaching je na trgu prisoten že kar nekaj časa, vendar so njegova vsebina in koristi še vedno premalo znane in jasno opredeljene. V poslovnem svetu je coaching sicer že zelo prisoten, vendar za večino uporabnikov še vedno predstavlja tabu temo, posledično se neradi izpostavljajo in o tem neradi govorijo, saj je kakršnakoli oblika osebne pomoči v naši družbi očitno stigmatizirana. Kljub temu sem uspel pridobiti dovolj kandidatov za raziskavo, tako med coachi kot med strankami. Na ta način sem uspel tudi zadostiti glavnemu cilju magistrskega dela, ki je bil raziskava o ključnih dejavnikih uspešnega coachinga v slovenskem poslovnem okolju. Raziskavi sem najprej podal teoretično ozadje, nato sem analiziral njene rezultate ter podal zaključke.

Raziskava in pričujoča naloga je imela več namenov, zaradi katere sem si tematiko izbral in izvedel raziskavo. Z raziskavo sem uspel osvetliti in raziskati razlike med uspešnimi in neuspešnimi coachingi, izpostavil sem merila in kriterije, na podlagi katerih je coaching določen kot uspešen ali neuspešen, dodatno sem tudi preverjal samo uspešnost coachingov in ugotovil, da je pri intervjuvanih coachih in strankah izredno visoka.

Prek intervjuja, analize in interpretacije rezultatov raziskave sem uspel osvetliti občutke in doživljanja deležnikov v coachingu, tako strank kot coachev, z različnimi izkušnjami,

ravnijo in smerjo izobrazbo. Za raziskavo sem uspel pridobiti širok spekter coachev glede na izobrazbo in izkušnje in tudi stranke z različnimi izkušnjami s coachingom.

S celotnim delom in raziskavo sem, vsaj upam tako, pripomogel k boljšemu razumevanju in poznavanju procesa coachinga ter njegovih ključnih dejavnikov za uspeh in s tem doprinesel nove poglede v svet coachinga. Hkrati pa sem ključne dejavnike, značilne za slovenski trg, primerjal s tistimi, ki se pojavljajo v literaturi, in ugotovil, da se tudi v Sloveniji coachi soočajo s podobnimi izzivi in pastmi kot coachi v tujini.

V raziskavi sem z omejitvami analiziral tudi trg coachinga v Sloveniji. Sogovorniki so izredno navdušeni in optimistični glede coachinga in menim, da ni strahu, da slovenski coaching ne bi šel v pravo smer, saj se večina sogovornikov, predvsem coachev, zaveda svojega poslanstva coacha in na tak način pomaga pri ustvarjanju boljše družbe tako v poslovnem kot tudi v privatnem življenju. Tudi sogovorniki, ki so sodelovali v raziskavi v vlogi stranke, se zavedajo moči coachinga in uporabljajo coaching veščine tudi pri svojem delu in tako izboljšujejo kakovost odnosov znotraj organizacij.

Temeljna teza magistrskega dela, ki sem jo v delu dokazoval je: »Na uspešnost coachingov vplivajo številni dejavniki. Njihovo poznavanje, predvsem s strani coacha, lahko proces in rezultate coachinga pomembno izboljšajo.« Prvi del teze lahko potrdim, drugega pa je treba dopolniti, saj je poznavanje dejavnikov pomembno tako pri coachu kot pri stranki, oba namreč lahko na tak način izboljšata uspešnost in izkupiček coachinga. Pri sogovornikih so odločilni dejavniki predvsem odnos med stranko in coachem ter pripravljenost stranke na coaching, tako da morata biti obe strani pripravljene ter sprejemati pozitivne in negativne strani coachinga.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Coaching*. Najdeno 6. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/intcoachingweek/about-coaching/>
2. *About EMCC*. Najdeno 29. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.emccouncil.org/eu/en/>
3. Alexander, G. (2010). Behavioural coaching - the GROW model. V J. Passmore (ur.), *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (str. 83–93). London: Kogan Page.
4. American Management Association (2008). *Coaching: A global Study of Successful Practices*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/wiki/Opm/training/i4cp-coaching.pdf>
5. Anderson, M. C, (2010). Evaluating the ROI of Coaching: Telling a Story, Not Just Producing a Number V L. A. Boyce, G. Hernandez-Broome (ur.), *Advancing Executive Coaching: Setting the Course for Successful Leadership Coaching* (str. 351–369). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6. Atkinson, P. (2012). Return on investment in executive coaching: effective organisational change. *Management Services*, 56(1), 20–23.
7. Berg, B. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Boston: Pearson.
8. Brečko, D. (2012). Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 50, 6–9.
9. Bresser, F. (2009). *Global Coaching Survey*. Koln: Frank Bresser Consulting Report.
10. Bresser, F., & Wilson, C. (2010). What is coaching? V J. Passmore (ur.), *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (str. 9–27). London: Kogan Page.
11. Bresser, F. (2013). *Coaching across the Globe*. Norderstedt: Books on Demand.
12. Carr, C., & Peters, J. (2013). The experience of team coaching: A dual case study. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 80–98.
13. Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances tapping into talent*. London: Institute of Personnel and Development.
14. Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work*. London: Nicholas Brealey.
15. *Coaching*. Najdeno 11. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.glottanova.si/coaching/index.php>
16. Connor, M., & Pokora, J. (2007). *Coaching and Mentoring at Work, Developing effective practice*. Maidenhead: McGraw Hill.
17. Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to develop Exceptional Results Throug Coaching*. Cambridgeshire : IT Governance Publishing.
18. Cukjati, B. (2007, 8. september). Ali res veste, kaj lahko dobite od coacha?. *Revija Manager*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/192084>
19. Cukjati, B. (2009). Osebni coaching. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 29 22–28.

20. Cukjati, B. (2010). Standardi v coachingu. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi*, 35, 22-25.
21. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob savi: Regionalni center za razvoj.
22. De Luynes, M. (1995). Neuro linguistic programming. *Educational and Child Psychology*, 12(4), 34–47.
23. Dembkowski, S., Eldridge, F., & Hunter, I. (2006). *The seven steps of Effective Executive Coaching*. London: Thorogood.
24. Dembkowski, S., & Eldridge, S. (2013). The Nine Critical Success Factors in Individual Coaching. *The coaching and mentoring network*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=98#TopOfPage>
25. Dilts, R. (1990). *Changing Belief System with Neuro-Linguistic Programming [NLP]*. Capitola: Meta Publications, U.S.
26. Dilts, R., & DeLozier, J. (2000). Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding. *NLP University Press*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://nlpuniversitypress.com/html2/N15.html>
27. Duvelak, S., & Boštjančič, E. (2013). Strokovna usposobljenost slovenskih coachev. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 56, 31–33.
28. Elash, D. (2015). Why Coaching Fails. *The CEO refresher*. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.refresher.com/why-coaching-fails/>
29. Eldrige, F., & Dembkowski, D. (2004). Coaching today: The ACHIEVE coaching model. *The coaching and mentoring network*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/pdfs/CtC3.pdf>
30. Evropski coaching inštitut. (2007). *ECI predstavitev Slovenija*. Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu http://the-iic.org/downloads/ECI_predstavitev_slovenia.pdf
31. *Executive coaching Questions & Answers*. Najdeno 22. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.wjmassoc.com/coaching/what-should-the-executive-coaching-process-look-like/>
32. Farmer, S. (2015). Making sense of Team Coaching. *The Coaching Psychologist*, 11(2), 72–80.
33. Flashpoint (b.l.). *Coaching with Impact: Three Factors that Make Coaching Work*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.flashpointhr.com/coaching_with_impact2.html
34. Ford, R. (1992). *Professional coaching in leadership development*. Palo Alto: CA: Davies-Black.
35. Gallwey, T. (2016). The inner game. *About the inner game*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://theinnergame.com/>
36. Georges, D. (1996). Improved employee selection and staffing through meta programmes. *Career Development International*, 1(5), 5–9.

37. Gigafida. Najdeno 14. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gigafida.net/Support/About>
38. Goh Phek, S. (2010). Understanding Coaching and Conditions for Successful Outcomes. *Civil service college. Singapore*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.cscollge.gov.sg/Knowledge/Pages/Understanding-Coaching-and-Conditions-for-Successful-Outcomes.aspx#notes>
39. Grant, A. (2011). Is time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 118–126.
40. Grant, A. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research nad Practice*, 5(2), 1–12.
41. Grant, A. (2014). The Efficacy of Excecutive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
42. Grimley, B. (2012). *Theory and Practice of NLP Coaching: A Psychological Approach*. London: SAGE publication.
43. Gros, S. (2012). *Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Gros, S. (2013). Sposobnost empatije in sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete - kaj imajo skupnega kompetnce in coaching. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 56, 26–30.
45. Gruban, B. (2009). Individualni vedenjski coaching (IVC). *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* (29), 12–18.
46. Hagen, M. (2012). Managerial coaching: a review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39.
47. Hasset, J. (2006). Five critical factors that will increase coaching success. *The Journal of Legal Marketing*, 8(11), 4–8.
48. Hawkins, P. (2011). *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. London: Kogan Page.
49. Hermel-Stanescu, M. (2015). Effective coaching: Key-factors that detemine the effectiveness of coaching program. *Zbornik konference Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society* (str. 375–382). Bari: ToKnowPress.
50. 2012 *ICF Global Coaching Survey*. Najdeno 14. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012>
51. International Coaching Federation. (2013). *Growing globally, setting standards*. Lexington: ICF.
52. International Coaching Federation. (2014). *Thrive, 2014 annual report*. Lexington: ICF.
53. International Coaching Federation. (2016). *Core competencies*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu http://coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=2206&_ga=1.71417364.609335044.1452898030

54. Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
55. Kahn, M. (2014). *COACHING ON THE AXIS Working with Complexity in Business and Executive coaching*. London: KARNAC.
56. Kilburg, R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practise & Research*, 53(4), 251–267.
57. Klemenčič, S. (2007). *Nevrolingvistično programiranje v sodobni obliki individualnega svetovalnega dela za učiteljev osebni, socialni in strokovni razvoj* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
58. Kobolt, A. (2010). *Supervizija in koučing*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
59. Kohont, A., Tacer, B., Horvatič, D., Urbanc, K., Vidmar, T., Toličič Drobež, Ž., Jelenc Krašovec, S., Pečjak S., Juriševič M., Niklanovič S., Dedić S., Bučar Markič, S. (2011). *Terminološki slovarček karijerne orientacije*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
60. Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M., & Fernandes, P. (2008). Executive Coaching: It Works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90.
61. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
62. Kranjc, A. (2008). Učno krmiljenje (coaching) kot uspešna metoda usposabljanja in izobraževanja posameznika. *Andragoška spoznanja*, 1/2, 26–32.
63. Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
64. Laske, O. (2004). Can Evidence Based Coaching Increase ROI? *International Journal of Evidence Based Coaching*, 2(2), 41–53.
65. Maher, S., & Pomerantz, S. (2003). The Future of Executive Coaching: Analysis From a Market Life Cycle Approach. *International Journal of Coaching in Organisations*, 1(2), 3–11.
66. Marshall, M. (2006). *The Critical Factors of Coaching Practice Leading to Successful Coaching Outcomes*. (doktorska dizertacija). Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <https://etd.ohiolink.edu/>
67. McDermott, I., & Jago, W. (2005). *The Coaching Bible*. London: Pitakus Books.
68. McDermott, I. (2010). NLP coaching. V J. Passmore (ur.), *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (str. 123–134). London: Kogan Page.
69. McGovern, J., Lindermann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfelz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9
70. Morin, T. (2012). Calculating ROI form executive coaching. *Newcastle University*. Najdeno 12. julija 2012 na spletnem naslovu

<http://www.ncl.ac.uk/staffdev/assets/documents/CALCULATINGROIFROMEXECUTIVECOACHING.pdf>

71. Morrison, M. (2016). History of Coaching – A True Insight into Coaching. *RapidBi*. Najdeno 6. januarja 2015 na spletnem naslovu https://rapidbi.com/history-of-coaching-a-true-insight-into-coaching/#.Vo2HJlk_IQ
72. *Naši coachi*. Najdeno 29. februarja 2016 na spletnem naslovu http://coaching-zdruzenje.si/o_zdruzenju/nasi_coachi/
73. *O združenju*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu http://coaching-zdruzenje.si/o_zdruzenju/
74. Passmore, J. (2010). Integrative coaching. V J. Passmore (ur.), *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (str. 152–172). London: Kogan Page.
75. Passmore, J., & Rehman, H. (2012). Coaching as a learning methodology - a mixed methods study in driver development using a randomised controlled trial and thematic analysis. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 166-184.
76. Pavur, Jr, E. (2013). Why do organizations want their leaders to be coached. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 289–293.
77. Peterson, D., & Krajger, K. (2004). A practical guide to evaluating coaching: translating state of the art techniques. V J. E. Edwards, J. C. Scott, & N. S. Raju (ur.), *The Human Resources Program* (str. 262–282). CA: Sage: Thousand Oaks.
78. Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Rak, K. (2010). Pomen odnosa v coachingu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 35, 28-31.
80. Rogers, J. (2008). *Coaching skills*. New York: Open University Press.
81. Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 44, 15–19.
82. Sanchez, K. E. (2012). Etični kodeks in vrednote pri coachingu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 50, 10–15.
83. Segers, J., Vloeberghs, D., & Henderickx, A. (2011). Structuring and Understanding the Coaching Industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204–221.
84. Society for industrial and organizational Psychology (2016). *When to use Internal versus External Coaches*. Najdeno 31. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.siop.org/workplace/coaching/internal_versus_exte.aspx
85. Spence, G. (2007). Gas powered coaching: goal attainment scaling and its use in coaching research and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 155–167.
86. Stout-Rostron, S. (2014). *Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations*. London: Karnac Books.
87. Šemrl, K., & Potočnik, B. (2012). *Veščine coachinga za profesionalni razvoj, interno gradivo*. Ljubljana: Glotta Nova - Center za novo znanje.

88. Valerio, A., & Lee, R. (2005). *Executive coaching: a guide for the HR professional*. San Francisco: Pfeiffer.
89. Vrana, T. (2009). Med coachingom (kovčingom) in socialnim svetovanjem. *Center Spirala* Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.centerspirala.org/upload/pageFiles/File/kovcing.pdf>
90. Wasylyshyn, K. (2003). Executive Coaching An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, 55(2), 94–106.
91. Wheelan, S. (2003). An Initial Exploration of the Internal Dynamics Leadership Teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 179–188.
92. Whitterspoon, R., & White, R. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, 45(2), 124–133.
93. Whitmore, J. H. (2009). *Coaching for Performance* (4th ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
94. Zeus, P., & Skiffington, S. (2003). *The complete guide to coaching at work*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc.
95. Zidar Gale, T. (2009). Kakšne veščine potrebuje coach za uspešno delo. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi*, 29, 32–35.
96. Žirovnik Bocelli, M. (2010). Uporaba metod NLP pri coachingu. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi*, 35, 31–34.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik za coache.....	1
PRILOGA 2: Vprašalnik za stranke	2

PRILOGA 1: Vprašalnik za coache

Ključni dejavniki uspešnega coachinga

Vprašalnik COACHI:

OZADJE:

Koliko časa se že ukvarjate s coachingom?
Kako ste prvič prišli v stik s coachingom?
Zakaj ste se začeli ukvarjati s coachingom?
Kakšna je vaša formalna izobrazba?
S čim ste se ukvarjali pred coachingom?
Kakšna je vaša izobrazba s področja coachinga?
Kakšne vrste coachingov opravljate
Kakšen je profil vaših strank?
Iz katerih panog?
Kolikšen delež v vašem poslovanju predstavlja coaching?
Na kakšen način izvajate coachinge (v živo, skype...)?

DEJAVNIKI:

Kaj je za vas merilo uspešnega coachinga?
Ali preverjate uspešnost coachinga?
Kako?
(Kako najpogostejše merite uspešnost posameznega coaching procesa)
Kaj je po vašem ključno za uspeh coachinga?
Kako zagotavljate, da so tej dejavniki prisotni ?
V kakšni meri ste pozorni na te dejavnike?
Primer uspešnega coachinga razlogi, kaj je po vašem k temu prispevalo
Primer neuspešnega coachinga, razlogi, kdaj, kaj je k temu prispevalo.
Kakšno je razmerje med vašimi uspešnimi in neuspešnimi coachingi?
Kako izboljšujete uspešnost coachingov?

COACHING:

Kaj mislite o coachingu kot panogi?
Kakšno je vaše mnenje o coachingu in coachi v Sloveniji?
Kakšna je po vašem prihodnost coachinga v Sloveniji in širše?
Certificiranje, reguliranje poklica v Sloveniji?

PRILOGA 2: Vprašalnik za stranke

Ključni dejavniki uspešnega coachinga

Vprašalnik STRANKE:

OZADJE:

Kakšen je vaš položaj v podjetju/družbi?/ Kakšna je vaša izobrazba?

Kakšne izkušnje imate s coachingom?

Kako ste prišli v stik s coachingom/

kdo je coaching predlagal/kdo je bil naročnik?

Zakaj ste se odločili za coaching?

Koliko časa že uporabljate to storitev?

S koliko coachi ste že sodelovali?

Kako ste izbrali coacha, kaj je bil odločilni faktor?

Katere vrste coachinga uporabljate/poznate, katera je bila najbolj uporabna za vas?

DEJAVNIKI:

Kako se v vašem primeru kaže uspešnost coachinga?

Kaj je po vašem mnenju ključno za uspeh coachinga.... Dejavniki

Kako vaš coach uporablja/upošteva dejavnike za uspešen coaching?

Kakšno je pri vas razmerje med uspešnimi/neuspešnimi coaching sejami?

Ali vaš coach preverja uspešnost posameznih coachingov?

Ste zaznali kakšno izboljšanje skozi seje?

Primer uspešnega coachinga

Ali je bila kakšna coaching seansa za vas neuspešna? Primer Kaj je po vašem ključno, kar je prispevalo k neuspešnosti?

COACHING

Kaj mislite o coaching kot o panogi ?

Kakšno je vaše mnenje o coachingu in coachi v Sloveniji?

Kako vidite prihodnost coachinga v Sloveniji in širše?

Certificiranje, reguliranje v Sloveniji?