

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ COACHINGA IN ANALIZA KLJUČNIH DEJAVNIKOV
USPEHA NJEGOVE UPORABE NA POSLOVNEM PODROČJU**

Ljubljana, september 2022

TANJA LOPAREC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Loparec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj coachinga in analiza ključnih dejavnikov uspeha njegove uporabe na poslovnem področju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 COACHING	3
1.1 Opredelitev coachinga	3
1.2 Vrste coachinga	5
1.3 Primerjava med coachingom in sorodnimi dejavnostmi	7
1.4 Coaching proces	8
1.5 Coaching odnos	9
1.6 Kompetence coacha	11
2 USPEŠNOST COACHINGA	13
2.1 Načini merjenja uspešnosti coachinga	13
2.1.1 Ocena donosnosti naložbe v coaching.....	14
2.1.2 Piramidni model koristi coachinga	15
2.1.3 Model urnega stolpa	16
2.2 Dejavniki uspešnega coachinga	17
2.3 Koristi coachinga	18
2.4 Ovire in pasti coachinga	20
3 NEVROZNANOST in COACHING	24
3.1 Povezava med nevroznanostjo in coachingom	24
3.2 Nevroznanost in uvajanje sprememb	25
3.3 Sedem ključnih dejavnikov za nevroplastičnost v coachingu	27
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNEGA COACHINGA MED SLOVENSKIMI COACHI IN COACHEEJI	29
4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
4.2 Predstavitev rezultatov	33
4.2.1 Opis vzorca	33
4.2.1.1 Predstavitev coachev	33
4.2.1.2 Predstavitev coacheeja	35
4.2.2 Stik in dogovor s stranko	35
4.2.2.1 Udeleženci coachinga	35

4.2.2.2	Zagotavljanje zaupnosti v procesu coachinga.....	35
4.2.2.3	Navezovanje stika udeležencev s coachem	37
4.2.2.4	Uporaba coach–coachee “matching process”	37
4.2.2.5	Razlog za pozvanost h coachingu kot intervenciji.....	38
4.2.2.6	Uporabljene metodologije, orodja in tehnike.....	39
4.2.2.7	Srečanja v procesu coachinga	41
4.2.3	Proces coachinga	41
4.2.3.1	Dojemanje coachinga	41
4.2.3.2	Merila uspešnega coachinga	42
4.2.3.3	Ključni dejavniki uspešnega coachinga	43
4.2.3.4	Ključni dejavniki uspešnega odnosa coach–coachee	46
4.2.3.5	Osebnostne lastnosti, spretnosti, veščine in vrednote coacha.....	47
4.2.3.6	Dojemanje uspešnega in neuspešnega coachinga.....	48
4.2.3.7	Merjenje (ocenjevanje) uspešnosti coachinga.....	50
4.2.3.8	Dodana vrednost coachinga	51
4.2.4	Razvoj coaching stroke	52
4.2.4.1	Reguliranje in certificiranje coachinga.....	52
4.2.4.2	Trendi glede coaching stroke v Sloveniji.....	52
5	RAZPRAVA	53
5.1	Merila uspešnosti coachinga	53
5.2	Dejavniki uspešnega coachinga	54
5.3	Učinki coachinga za udeleženca	55
5.4	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	55
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI.....	58
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Zagotavljanje zaupnosti v procesu coachinga.....	36
Tabela 2:	Razlogi za pozvanost h coachingu kot intervenciji	39
Tabela 3:	Metodologije, orodja in tehnike, ki jih pri svojem delu uporabljajo coachi in ki so jih bili deležni coacheeji v procesu coachinga	39

Tabela 4: Ključni dejavniki uspešnega coachinga (mnenje coachev in coacheejev)	45
Tabela 5: Dejavniki pomembni za uspešen odnos (mnenje coacheejev)	47
Tabela 6: Najpomembnejše osebne lastnosti, spretnosti, veščine in vrednote profesionalnih coachev	48
Tabela 7: Elementi uspešnega in neuspešnega coachinga.....	48
Tabela 8: Načini merjenja uspešnosti coachinga.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Predstavitev vsebinskih sklopov protokola za coache	32
Slika 2: Predstavitev vsebinskih sklopov protokola za coacheeje.....	33

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju coach.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervju coachee.	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AMA – (angl. American Management Association); Ameriško managersko združenje

BDNF – (angl. Brain-derived neurotrophic factor); nevrotrofični dejavnik možganskega izvora

COVID-19 – (angl. Coronavirus disease); koronavirusna bolezen

EMCC – (angl. European Mentoring & Coaching Council); Evropsko združenje za mentorstvo in coaching

ICF – (angl. International Coaching Federation); Mednarodna zveza za coaching

NLP – (angl. Neuro-linguistic programming); neuro-lingvistično programiranje

PEA – (angl. Positive Emotional Attractor); pozitivni čustveni atraktor

REM – (angl. Rapid eye movement); hitro premikanje očes

ROI – (angl. Return on investment); donosnost naložbe

UVOD

Znanje, ki smo ga pridobili v formalnem sistemu izobraževanja, ne zadošča več, zato je pomembno, da posamezniki, podjetja in družbe skrbijo za nenehen razvoj človeških potencialov. Ključ uspešnega razvoja sodobnega podjetja so ljudje z novimi znanji in zamislimi, s pripravljenostjo za učenje in razvoj, z visoko stopnjo motivacije ter ustvarjalnosti. V spreminjajočem okolju bodo med zmagovalci le podjetja, ki se zavedajo pomena zaposlenih in njihovega razvoja ter bodo znala ustvariti razmere, ki bodo zaposlene spodbujale k inovativnosti, nenehnemu strokovnemu in osebnostnemu razvoju. Podjetja, ki strmijo v prihodnost, skrbijo za izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje vsakega zaposlenega ter si tako utirajo pot v uspešno poslovanje.

Temelj vsakega podjetja so zaposleni, ki s svojim znanjem, veščinami in sposobnostmi vplivajo na celotno delovanje podjetja. Iz navedenega razloga je vlaganje v razvoj človeškega kapitala nujno. Ena izmed metod, ki prispeva k razvoju človeškega kapitala v podjetju, je coaching. Coaching je postal nepogrešljiva oblika osebnega razvoja, ki obsega tako razvoj kadrov in prepoznavanje talentov kot tudi razvoj voditeljstva ter spodbujanje podjetništva.

Coaching se je razvil iz koncepta športnega trenerstva. Najprej se je pojavil na poslovnem področju, kasneje pa se je razširil tudi na področje izobraževanja, karijerne orientacije in osebnega razvoja. V osnovi lahko coaching opredelimo kot dinamičen, v prihodnost in ciljno usmerjen odnos med stranko in coachem, ki stremi k napredku posameznika na področjih, ki si jih sam želi izboljšati. Je stalen profesionalni odnos, kjer coach stranki skozi partnerstvo pomaga pri maksimizaciji potencialov, doseganju izjemnih rezultatov in ciljev na osebni ter poslovni ravni. Coach ni učitelj, mentor, svetovalec, coacheeju je le podpora pri doseganju njegovih lastnih ciljev in maksimalnemu udejstvovanju njegovih potencialov (Cook, 2009).

Poslovni coaching je povezan z delovnim oz. poslovnim okoljem z jasno določenimi cilji, osredotoča se na posameznikovo profesionalno pot, njegov trenutni položaj na tej poti in njegov profesionalni razvoj. Poslovni coaching je lahko eden od najmočnejših dejavnikov rasti na vseh ravneh, predstavlja pomoč pri usklajevanju in večji povezanosti ter pomaga pri uravnovešanju osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter pri hitrejšem doseganju poslovnih ciljev (Britnor Guest & Willis, brez datuma).

Na svetu sta dve največji strokovni mreži za razvoj coachev Evropsko združenje za mentorstvo in coaching (angl. European Mentoring & Coaching Council, v nadaljevanju EMCC) ter Mednarodna zveza za coaching (angl. International Coaching Federation, v nadaljevanju ICF), ki si delita skupno poslanstvo, in sicer stalen razvoj coaching stroke.

Uporaba coachinga kot orodja za izboljšanje učinkovitosti in razvoja v podjetjih se je v zadnjih dveh desetletjih bistveno povečala.

Zaradi hitrega razvoja poslovnega coachinga bo vprašanje učinkovitosti in donosnosti naložbe coachinga postalo še pomembnejše. Ko govorimo o merjenju uspešnosti coachinga je za vrhnji management najpomembnejše merilo donosnost naložbe. Učinkovitost coachinga je mogoče meriti na več različnih ravneh, in sicer: na osnovi osebne povratne informacije, vedenjske spremembe, znanja strank in sprememb v poslovni učinkovitosti ter konkurenčnosti (Fenyvesi, Vágány & Kárpátiné-Daróczy, 2015).

Nevroznanost je prinesla pomembna spoznanja o delovanju naših možganov; le-ta je vse pomembnejša za evolucijo in razvoj človeka (Performance Consultants, brez datuma a). Pomembno in koristno je, da coach razume delovanje možganov, saj lahko tako razvije in prilagodi coaching naravnemu delovanju možganov. Večina ljudi se odloči za coaching z namenom, da bi dosegli spremembo in spremenili način razmišljanja, obnašanja, delovanja, interakcijo z drugimi in pristop ter način razmišljanja pri delu in v življenju. Da bi bili v tem procesu uspešni in učinkoviti, moramo razumeti, kako možgani podpirajo spremembe in transformacijo (Performance Consultants, brez datuma a).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje s področja coachinga ter na podlagi kvalitativne raziskave osvetliti in raziskati razlike med uspešnim ter neuspešnim coachingom. Prav tako želim izpostaviti dejavnike in merila, na osnovi katerih je coaching ocenjen kot uspešen ali neuspešen, ter s tem prispevati k uspešnejšim coachingom v prihodnje.

Osnovni cilj magistrskega dela je raziskava ključnih dejavnikov uspešnega coachinga na poslovnem področju v Sloveniji. V delu se želim omejiti na poslovni coaching, saj bi bila naloga v nasprotnem primeru preobsežna.

Z raziskavo želim odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

- RV 1: Kaj opredeljuje uspešen coaching?
- RV 2: Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost coachinga?
- RV 3: Kakšni so učinki coachinga za udeleženca?

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Pristop v teoretičnem delu naloge je deskriptiven, saj s pomočjo analize strokovne literature, povzetkov analiz in raziskav z opisovanjem, primerjavo in analizo pojavov naredim teoretični okvir, ki je sestavljen iz treh glavnih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi coachinga v splošnem pomenu, drugo poglavje opisuje uspešnost coachinga v poslovnem svetu, v tretjem poglavju pa predstavim povezavo med nevroznanostjo in coachingom. Četrto poglavje je namenjeno raziskavi; empirični del raziskave je kvalitativen, podatke sem zbrala s pomočjo intervjujev. V raziskavo sem vključila obe skupini deležnikov v coachingu, in sicer deset coachev ter deset coachejev. Magistrsko delo zaključujem z razpravo o pridobljenih rezultatih raziskave in s primerjavo z literaturo ter s teorijo.

1 COACHING

Coaching je vse bolj razširjena metoda za razvoj na osebnem in poslovnem področju. Ker obstaja še veliko nejasnosti in nizko zavedanje, kaj coaching je in kakšne prednosti prinaša posameznikom ter organizacijam, bom le-tega v prvem poglavju podrobneje predstavila. Pogosto se coaching zamenjuje z drugimi oblikami razvoja, kot so mentorstvo, svetovanje, trening ali celo psihoterapija.

1.1 Opredelitev coachinga

Coaching se je razvil iz koncepta športnega trenerstva. Najprej se je pojavil na poslovnem področju, kasneje pa se je razširil tudi na področje izobraževanja, karijerne orientacije in osebnega razvoja. Coaching pomaga razvijati in nadgrajevati strankine potenciale, raziskovati neizkoriščene možnosti in obvladati ter odpraviti ovire, ki stranko ovirajo na poti do uspeha. Je interaktiven proces, ki pomaga posameznikom in skupinam, s pomočjo coaching tehnik ter orodij, spodbujati miselne procese, s katerimi lahko stranka hitreje in bolj učinkovito dosega boljše rezultate. Coaching je v svoji najpreprostejši obliki strukturiran odnos med coachem in stranko s ciljem, da stranka poveča oz. doseže željeno raven uspešnosti. Glavni cilj coachinga je zmanjšati ovire na poti do ciljev in pomagati posamezniku, da v polnosti uporabi svoje potenciale.

Coach in stranka soustvarjata proces in sta za kakovost partnerskega odnosa soodgovorna. Coach stranko spodbuja, da svoje zmogljivosti in potenciale ozavešči ter jih uvidi več kot samo trenutne mentalne vzorce delovanja. S tem stranki pomaga pri iskanju lastnih rešitev in samostojnemu razvijanju zelenih načinov delovanja ter vedenja. Končni rezultat procesa je omogočiti stranki, da doseže cilje, ki jih je določila sama, in jo podpirati pri učenju premagovanja izzivov, s katerimi se bo spoprijela.

Coaching proces je vedno prilagojen posamezniku ali skupini, le-ta jim pomaga, da znanje in pot najdejo v sebi ter skozi svoje odgovore. Njegov osnovni cilj je doseganje ciljev, boljših rezultatov in večjega zadovoljstva strank; zadeva pa tako osebno kot poslovno področje posameznika. Coaching omogoča spremembo prek vedenjske, čustvene in kognitivne rasti ter je usmerjen v nek specifičen cilj (Competo, brez datuma).

Športni trener Timothy Gallwey (Performance Consultants, brez datuma b) je ugotovil, da so pri reševanju težav nekateri ljudje bolj uspešni, drugi manj. Timothy Gallwey pravi: »V vaših mislih se vedno igra notranja igra, ne glede na to, katero zunanjo igro igrate. Kako se zavedate te notranje igre, lahko naredi spremembo med uspehom in porazom v zunanji igri«.

Definiral je coaching enačbo (1), ki opisuje razmerje med uspehom in sposobnostmi posameznika ter predstavlja, kako lahko posameznik svojo uspešnost (**p** = angl. *performance*) povečuje tako, da krepí svoje sposobnosti (**P** = angl. *potentials*) in zmanjšuje notranje ter zunanje ovire (**i** = angl. *interferences*).

$$p = P - i \quad (1)$$

Coaching metaforično izrazimo kot »nekoga prepeljati od tam, kjer je, tja, kjer želi biti« (Witherspoon & White, 1996, str. 124).

S pomočjo coachinga lahko optimiziramo vedenje posameznika, da se bolje prilagodi svojemu delovnemu mestu (Kilburg, 2006), ob tem bolje spozna sebe, izboljša svojo samopodobo in posledično postaja uspešnejši pri reševanju delovnih nalog (Feldman & Lankau, 2005; McNally & Lukens, 2006).

ICF opredeljuje coaching kot interaktiven proces in partnerstvo med coachem in stranko, ki v miselno izzivalnem in kreativnem procesu stranko navdihuje za maksimiranje osebnih ter profesionalnih potencialov. Coaching proces pogosto odklene prej neizkoriščene vire domišljije, produktivnosti in vodenja. V coaching procesu se stranka poda na pot večje osebne in poklicne izpolnitve (International Coaching Federation, brez datuma b). Definicija pravi, da so coachi (Breznik Alfirev, 2020):

- partnerji stranke, v odnosu so enakovredni in sokreirajo proces preko skupnih dogovorov ter odprte povratne informacije. V coaching procesu sta oba odgovorna za kakovost tega partnerstva.
- vodijo miselno izzivalen in kreativen proces; svetovanje klientu ne bi bilo ne miselno izzivalno, ne kreativno, če bi stranki povedali, kaj naj naredi. Namesto tega coachi sledijo agendi stranke in stranko podpirajo, da vidi preko svojih utečenih načinov razmišljanja, kajti tudi razmišljanje je navada. Coachi verjamejo, da stranka želi biti odgovorna za svoje življenje in da ima vse potrebne kapacitete, da najde svojo lastno in zase najboljšo rešitev.
- coaching proces navdušuje stranko, da maksimira svoje potenciale. Coachi pomagajo stranki, da najde svoje lastne rešitve, katere želi v svojem življenju. Ljudje si morajo najprej nekaj želeli, da so pripravljeni iti iz svoje cone udobja, nemogoče je maksimirati svoje potenciale v zavetju cone udobja.

Slovensko coaching združenje opredeli coaching kot ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktiven proces med coachem in stranko (ali skupino) z namenom razvoja posameznika ali skupine. Ob podpori coacha posameznik ali skupina osebno raste, preseže svoje notranje omejitve, da lahko v polnosti uresniči in živi svoje potenciale ter doseže željeno ravnovesje na zanj pomembnih življenjskih področjih. Coaching je interaktiven proces, ki pomaga posameznikom in skupinam s pomočjo coaching orodij ter tehnik razviti nova vedenja. Vloga coacha v procesu coachinga je stranki pomagati jasno izoblikovati cilj, ustvariti novo okolje in nove vire, v katerih bo lahko posameznik razvil

novo vedenje, ki ga bo vodilo do novih rezultatov (Slovensko coaching združenje, brez datuma).

Cukjati (2009) pravi, da je coaching sistematičen proces, ki se usmerja na iskanje rešitev in doseganje rezultatov.

Coaching lahko opredelimo kot (Cook, 2009):

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

V osnovi lahko coaching opredelimo kot dinamičen, v prihodnost in ciljno usmerjen odnos med stranko in coachem, ki stremi k napredku posameznika na področjih, ki si jih sam želi izboljšati. Je stalen profesionalni odnos, kjer coach stranki skozi partnerstvo pomaga pri maksimizaciji potencialov, doseganju izjemnih rezultatov in ciljev na osebni in poslovni ravni. Coach ni učitelj, mentor, svetovalec, stranki je le podpora pri doseganju njenih lastnih ciljev in maksimalnemu udejstvovanju njenih potencialov (Cook, 2009).

Coaching z odklepanjem potencialov posamezniku poveča njegovo uspešnost in skozi individualni proces omogoča, da najde znanje in pot v sebi skozi svoje odgovore, namesto da ga učijo oz. poučujejo, mu svetujejo (Whitmore, 2009).

Definicije coachinga so raznolike, iz zgornjih navedb lahko zaključim, da coach in stranka soustvarjata proces in sta za kakovost tega partnerstva soodgovorna. Coaching je ciljno in v rešitve usmerjen proces; lahko ga razumemo kot proces učenja in iskanja rešitev, ki temelji na sodelovanju ter spodbujanju. Usmerjen je v razvoj potencialov in odpiranje novih perspektiv, je usmerjen pogovor ter prispeva k uspešnosti in učinkovitosti.

1.2 Vrste coachinga

Različni avtorji navajajo več različnih vrst coachinga, v osnovi pa lahko coaching razdelimo na osebni (angl. life coaching) in poslovni coaching (angl. business coaching), v zadnjih letih pa se je pojavil tudi karierni coaching (angl. career coaching).

Osebni coaching je osredotočen na življenje posameznika in zajema različna področja v življenju, kot so: zdravje, odnosi, družina, kariera, zadovoljstvo, čas zase. V procesu posameznika sistematično vodi do smiselnih sprememb, postavljanja in doseganja smiselnih ciljev, hkrati pa poudarja zavedanje trenutka. Pri osebnem coachingu se odpirajo in ozaveščajo vrednote, prepričanja in strategija razmišljanja, kajti le-te predstavljajo tudi prioriteto področij (Cukjati, 2009). V procesu coachinga stranka vzpostavi in poglobi stik s

samim seboj; pogosto se ukvarja s posameznikovimi najzahtevnejšimi življenjskimi izkušnjami, pogleda na situacijo z drugega zornega kota in širše perspektive, prepozna ter odpravi oz. zmanjša ovire in aktivira ter okrepi zmožnosti in potenciale za želeni uspeh.

Poslovni coaching je povezan z delovnim oz. poslovnim okoljem z jasno določenimi cilji, osredotoča se na posameznikovo profesionalno pot, njegov trenutni položaj na tej poti in njegov profesionalni razvoj. Poslovni coaching podjetjem pomaga realizirati zastavljene cilje, predvsem pa omogoči, da zaposleni v podjetju lažje izkoristijo svoj potencial in s tem bistveno prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom kot tudi boljšim odnosom med sodelavci ter drugimi deležniki v poslovnem okolju. Coaching prinaša koristi tako zaposlenim kot tudi podjetjem, zato se tudi podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti ključnih kadrov v podjetju in vlagajo v njihov razvoj. V okviru poslovnega coachinga se pogosto obravnavajo druge življenjske tematike, kajti le-te pomembno vplivajo na poslovni razvoj posameznika. Omenim naj le dve, in sicer družino in zdravje (Grah, 2009). Poslovni coaching se izvaja kot coaching za vrhnji management, coaching za srednji management, coaching za razvoj veščin in sposobnosti, kolegijski coaching ter timski coaching.

V zadnjih letih se je močno razvil karierni coaching, ki stranki nudi pomoč pri iskanju nove usmeritve v delovnem življenju in pridobivanju veščin za zastavljanje ter doseganje lastnih ciljev. Skoraj vsakdo gre skozi obdobje, ko si postavlja vprašanja o svojem delu. Omenjeno obdobje pogosto sledi večji življenjski spremembi, ko služba človeku ne predstavlja več izziva ali pa ko bi preprosto raje počel nekaj drugega. Po dveh letih epidemije se zdi, da še nikoli ni bilo toliko ljudi, ki bi ponovno razmišljali o svoji karieri. Coaching je bil v preteklosti dostopen vodstvenim elitam, sedaj pa je vse bolj dostopen, in sicer kot ugodnost podjetja ali pa se ga poslužujejo posamezniki (Jones, 2022). Odločanje o poklicni spremembi je kompleksen, v posameznih primerih nejasen proces, zato je za posameznika tudi manj prijeten. Odločilno lahko vpliva na njegov nadaljnji poklicni ali karierni razvoj. S pomočjo metode, ki je kombinacija coachinga in kariernega vodenja, posamezniki v coaching procesu in ob pomoči kariernega coacha odkrivajo zanje najustreznejšo poklicno oz. karierno pot in izdelajo načrt, ki bo uresničljiv za doseg le-te (Pegan Stemberger, 2009). Karierni coaching posameznikom pomaga, da sprejemajo razumne odločitve, ki so povezane z njihovo kariero, in združuje koncept kariernega ter organizacijskega svetovanja in razvoja zaposlenih (Chung & Gfroerer, 2003).

Coaching je sistematičen proces, usmerjen v iskanje rešitev in doseganje rezultatov. Cilj je pomagati izboljšati učinkovitost in razvoj potencialov na različnih področjih. Navedeno velja tako za poslovni kot tudi osebni coaching. Prav tako je vsem trem skupno tudi sprejemanje odgovornosti in zavedanje. Osebni coaching se od poslovnega razlikuje po samem vodenju procesa, izbiri področij dela in ciljev kot tudi izbiri metod (Cukjati, 2009).

Na trgu se pojavlja veliko različnih oblik in vrst coachinga, v magistrskem delu in raziskavi, ki je sestavni del magistrskega dela, pa je poudarek na individualnem poslovnem coachingu.

1.3 Primerjava med coachingom in sorodnimi dejavnostmi

Coaching je vedno usmerjen v raziskovanje, v rešitve in ne v probleme. Rešitve se išče tam, kjer so najboljše in to je v nas samih. Za uspeh ali v krizi potrebujemo drugačno razmišljanje, osredotočenost na vizijo in rešitve, sveže pristope ter energijo. Nenazadnje potrebujemo tudi usklajenost s samim seboj ter drugimi (Podjed, 2018).

Glavni cilj coachinga je pomagati posamezniku in zmanjšati ovire na poti do ciljev, da lahko posameznik v polnosti uporabi svoje potenciale. Da coach spodbudi razmišljanje, raziskovanje lastnih potencialov, iskanje še neodkritih možnosti ali strategij uporablja v pogovoru s stranko izbrana vprašanja oziroma naloge (Competo, brez datuma).

Še nekaj drugih značilnosti coachinga (Competo, brez datuma):

- Coach ni sugestiven in posamezniku nikoli ne predlaga oziroma daje rešitev, konkretnih predlogov ali nasvetov za njegove težave.
- Coaching spodbuja posameznikovo mišljenje na način, da sam oblikuje strategije, katere hitreje ponotranji in učinkoviteje prenese v prakso.
- Coaching se osredotoča na sedanost z namenom razviti učinkovitejše vedenje in strategije za prihodnost.

S coachingom so povezane različne družboslovne in humanistične vede. Prav ta raznolikost po eni strani bogati coaching z različnimi znanji, tehnikami in modeli, po drugi strani pa je lahko zelo moteče, saj je težko potegniti črto med coachingom in drugimi dejavnostmi. V praksi se pogosto soočamo s situacijo, da ne vemo točno, kaj coaching je in kaj coaching ni. Zgodi se, da se vloga coacha zamenjuje z vlogo mentorja, svetovalca ali celo psihoterapevta, zato je potrebno razjasniti, kaj coaching ni in definirati, kako se razlikuje od sorodnih dejavnosti (Đuvelek, brez datuma).

1. Coaching ni svetovanje

Svetovalec je oseba, ki ima strokovno in tehnično znanje, izkušnje in vire na točno določenem področju, na osnovi katerih svetuje na kakšen način oz. kako opravljati zelo specifičen del dela. Svetovalec poda konkretne nasvete in rešitve na podlagi lastnih izkušenj in teoretičnega strokovnega znanja, medtem ko coach spodbuja k samostojnemu oblikovanju rešitve. Za razliko od coachinga svetovalec ne želi razvijati ali izboljšati veščin in znanj, temveč uporabi svoje in na ta način pomaga pri doseganju zastavljenega cilja. Nasveti svetovalca so lahko zelo dobri, vendar ni nujno, da so uporabni za vse ljudi ali podjetja. Svetovalci so pogosto zunanji, podjetja jih najamejo, ko potrebujejo njihovo pomoč pri izzivih, s katerimi se soočijo pri svojem delovanju (Competo, brez datuma).

2. Coaching ni mentoriranje

Mentorstvo je izobraževalni proces, v katerem se mentoriranec uči od izkušenega mentorja, le-ta s svojimi izkušnjami in znanjem usmerja, vodi ter svetuje mentorirancu. Med njima se oblikuje mentorski odnos, v katerem mentor deli svoje izkušnje, znanja in veščine, ki si jih

je nabral skozi lastno kariero z namenom, da praktično usposobi mentoriranca za kakovostno opravljanje dela in mu pomaga pri premagovanju izzivov. Pri mentorstvu gre predvsem za učenje na podlagi izkušenj nekoga drugega, coaching pa spodbuja, da se učimo na podlagi lastnih izkušenj z namenom, da svoja vedenja še izboljšamo, treniramo nova vedenja in oblikujemo učinkovitejše navade. Mentorji so podobno kot coachi lahko znotraj podjetja ali pa poiščemo zunanjega mentorja (Competo, brez datuma). V številnih podjetjih mentorstvo velja za uspešen in učinkovit način podpore zaposlenim, da se naučijo potrebnih veščin ter odgovornosti in da dosežejo svoj potencial.

3. Coaching ni treniranje

Trener je strokovnjak, ki znanje in izkušnje deli v okviru strukturiranih delavnic, izobraževanj ali usposabljanj s področja strokovno-tehničnih, trdih veščin (npr. programiranje, znanje tujih jezikov, upravljanje s stroji) oziroma s področja medosebnih, mehkih veščin (npr. vodenje, podajanje povratnih informacij, sodelovanje). Trener podaja konkretne napotke in tehnike, prenaša znanje na strukturiran in v učenje usmerjen način, pogosto v obliki enkratnega dogodka. Coaching je dlje časa trajajoč proces, ki je usmerjen v razvoj in nadgradnjo znanja ter veščin, coach pa s premišljeno zastavljenimi vprašanji spodbuja samorefleksijo ter samoiniciativno oblikovanje rešitev, ki so skladne z vrednotami, naravo dela in izzivi stranke. Trener ponavadi dela s skupino, coaching pa večinoma poteka individualno, kar omogoča, da se coaching proces prilagodi potrebam, izzivom in napredku posameznika (Competo, brez datuma).

4. Coaching ni psihoterapija ali psihološko svetovanje

Tako coaching kot psihološko svetovanje pomagata pri razvoju oziroma napredovanju posameznika. Psihološko svetovanje je osredotočeno predvsem na klientovo duševno zdravje (čustvovanje, doživljanje in vedenjske vzorce), zanj se odločijo osebe, ki se srečujejo z določeno situacijo (stisko, težavo), zaradi katere imajo občutek izgube kontrole nad pomembnimi vidiki svojega življenja in si želijo izboljšanja kakovosti življenja. V primerjavi s psihološkim svetovanjem je psihoterapija še daljši in globlji proces, namenjen posameznikom, ki si želijo temeljitejših in trajnejših sprememb pri sebi. Psihološko svetovanje in psihoterapija se v primerjavi s coachingom osredotočata na sedanost in preteklost. Coaching pa se bolj usmerja v prihodnost, doseganje ciljev, razvoj strankinih potencialov in povečanje učinkovitosti, bodisi na osebnem ali poslovnem področju (Competo, brez datuma).

1.4 Coaching proces

Breznik Alfired (2020) običajno svoje treninge coachinga začne z uvodom: »Kot coachi ne coachamo izziva ali vedenja coachee-ja. Coachamo osebo, ki je pred nami. Če želimo to dobro opraviti, ne smemo biti navezani na naše lastno pričakovanje (lastno agendo), kaj naj bi oseba pred nami naredila ali spremenila«.

ICF opredeljuje coaching kot interaktiven proces in partnerstvo med coachem in stranko, ki v miselno izzivalnem in kreativnem procesu stranko navdihuje za maksimiranje osebnih in

profesionalnih potencialov. Coaching proces pogosto odklene prej neizkoriščene vire domišljije, produktivnosti in vodenja. V coaching procesu se stranka poda na pot večje osebne in poklicne izpolnitve (International Coaching Federation, brez datuma b).

Posel so ljudje in prav ti prispevajo k uspešnosti podjetja. V sedanjem času se mora vodstvo podjetja tega še posebej zavedati in investirati v ključne posameznike, saj je to odločilnega pomena. Neizkoriščeni potenciali se nahajajo predvsem v odnosih, komunikaciji in motivaciji.

V literaturi različni avtorji in organizacije proces coachinga delijo na več različnih stopenj, Šemrl in Potočnik (2012) navajata štiri stopnje procesa coachinga:

1. 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;
2. akcijsko načrtovanje – ugotavljanje vrednosti, vizije in ciljev; razvijanje strategije in akcijskega načrta za doseganje zastavljenih ciljev;
3. 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);
4. evalvacija in nadaljevanje – evalvacija, zaključno srečanje – zaključek, zagotavljanje ohranjanja doseženih rezultatov, veščin in koristi procesa coachinga.

Pri poslovnem coachingu poleg pogodbe med posameznikom in coachem potrebujemo še "krovno pogodbo" oziroma pogodbo med podjetjem in coachem, ki opredeljuje, komu je coaching namenjen, zaupnost informacij, obseg coachinga in plačilo (Dragovič, brez datuma). Coaching proces je sodelovanje naročnika, stranke in coacha v razmerju, določenem s pogodbo, z jasno definiranimi vzroki, cilji ter pričakovanimi rezultati v določenem časovnem obdobju.

1.5 Coaching odnos

Ključ do uspeha coachinga je odnos, ki se razvije med coachem in stranko, v katerem se zgodi sprememba, razvoj ali izboljšanje vedenja, odnosa ali spretnosti. Coach običajno sproži in zavestno vodi proces izgradnje odnosa, ki temelji na vzajemnosti, zaupanju in zaupnosti (Institute of Coaching, brez datuma a).

Da je vzpostavitev kakovostnega odnosa med coachem in stranko prvi korak in pogosto tudi najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost coaching procesa, prepoznavajo tako coachi in stranke na eni strani kot tudi raziskave na drugi strani. V coaching odnosu je

pomembno, da coach daje stranki občutek odprtosti, podpore in brezpogojnega sprejemanja. V sprejemajočem, varnem, spoštljivem in zaupnem odnosu se stranka opogumi in gradi samozavest, da začne zahteven proces sprememb, coach pa stranko v tem procesu podpira, jo spoštuje in mu je mar zanjo. Na začetku je v ospredju gradnja odnosa, po določenem času pa stopi v ospredje pomen sodelovalnega odnosa pri spoprijemanju s strankinimi problemi, ciljno usmerjen pristop in vzajemna odgovornost za doseganje cilja. Coach je odgovoren za lastno aktivno udeležbo in dobro predpripravo na srečanja, stranka pa je tista, ki udejanja spremembe v svojem življenju (Competo, brez datuma).

Sposobnost močnega odnosa s stranko tudi vodstveni kader prepoznava kot eno glavnih lastnosti coacha poleg sposobnosti empatije, ustvarjanja zaupanja, sposobnosti poslušanja itd. (Wasylyshynova, 2003). Raziskava Ameriškega managerskega združenja (angl. American Management Association, v nadaljevanju AMA) prav tako potrjuje pomembnost odnosa pri coachingu in izpostavlja, da je bilo kar 65 % coachingov prekinjenih zaradi neučinkovitega odnosa med coachem in stranko (American Management Association, 2008).

Odnos pri coachingu je sestavljen iz štirih ključnih procesov:

1. Raport vključuje medsebojno razumevanje, soglasje in naklonjenost med coachem in stranko, ki obema omogoča, da cenita, prepoznata in spoštujeta drug drugega. Močnejši kot je raport, višje je zadovoljstvo stranke s programom in coachem (Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford, 2013);
2. Zaupanje vključuje vzajemno zaupanje in podpira pripravljenost stranke, da je odprta, poštena in ranljiva ter coachu omogoča, da podpira, ne obsoja in primerno izziva stranko. Vzajemno zaupanje v odnosu pri coachingu zagotavlja varno okolje, ki podpira osebno rast, medtem ko odsotnost zaupanja zmanjšuje zadovoljstvo s programom (Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford, 2013). Vzpostavitev in ohranjanje zaupanja je ključnega pomena za uspeh coachinga (Vandaveer, Lowman, Pearlman & Brannick, 2016);
3. Predanost vključuje zavezo tako coacha kot stranke, da bosta redno izpolnjevala obveznosti, ki se nanašajo tako na naloge kot tudi socialno-emocionalna vedenja, povezana s procesom coachinga. Močna predanost obeh se neposredno odraža v vedenju in rezultatih, saj spodbujanje in vzdrževanje posamezne zaveze bistveno vpliva na uspešnost coachinga (Gregory, Levy & Jeffers, 2008; Kilburg, 2006);
4. Sodelovanje pomeni vzpostavitev odnosa, ki vključuje vzajemno odgovornost tako coacha kot stranke, saj zaradi same narave procesa coach in stranka cilja ne moreta doseči sama (Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford, 2013);

Seveda bi bilo nerealno pričakovati, da lahko coach z vsako stranko ustvari enako dobre odnose in enako stopnjo raporta. Coach mora dati stranki zadostni občutek varnosti, da si stranka upa preizkusiti nove načine delovanja v svojem okolju. Nikoli ne moremo

popolnoma ločiti zasebnega in poslovnega življenja, tudi pri coachingu ne, saj mora coach delati s stranko kot celovito osebnostjo, da lahko doseže željene cilje (Rak, 2010).

Da lahko coach zagotovi stranki vse, kar omogoči izboljšanje in ustvarjanje kakovostnih, uspešnih in kreativnih odnosov pri coachingu, se mora naučiti obvladati svojo notranjo igro. Le-ta vključuje odnos do dela, prepričanje vase in lastne metode dela, sposobnost koncentracije, sprijaznjenje z napakami, pritiski in pričakovanja strank ... Zunanja igra v coachingu so vedenjski in okoljski vidiki coachinga. Ko notranja igra podpira zunanjo igro, coach odlično vodi coaching (Rak, 2010).

Vzpostavitev dobrega odnosa med coachem in stranko je bistvenega pomena, saj je odnos pomembnejši od znanja in obvladanja teorij ter metod. Coaching odnos ima namreč večjo moč kot coach ali stranka, je prostor, ki izzove, spodbudi, motivira in opogumi.

1.6 Kompetence coacha

Ne glede na širok spekter delovanja coachinga so avtorji teoretično uspeli zbrati in predstaviti nekatere ključne kompetence za učinkovito delovanje coacha.

Boyatzis je s sodelavci izvedel raziskavo med coachi, katera je podala osem ključnih kompetenc, ki naj bi vplivale na učinkovitost delovanja coachev in ločevale odlične coache od povprečnih (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). Te kompetence so:

1. optimistična naravnost in zaupanje, da so spremembe pri ljudeh mogoče,
2. iniciativa,
3. zmožnost prepoznavanja vedenjskih vzorcev,
4. poznavanje strankinega načina razmišljanja,
5. točna samoocena (katere vire in veščine uporabiti pri delu s stranko),
6. zrelost,
7. empatija in
8. čustveno samozavedanje.

Ugotovitve dosedanjih raziskav (metaanaliza) o lastnostih in spretnostih učinkovitega coacha združujejo v tri kategorije (Blackman, Moscardo & Gray, 2016):

1. Integriteta – vključuje dva elementa, in sicer biti zaupanja vreden in vzdrževati zaupnost.
2. Podpora stranki – vključuje empatijo, neobsojanje drugih in zmožnost postavljanja izzivov v širšo perspektivo.
3. Komunikacijske veščine – so še posebno pomembne, zlasti opredelitev jasnih pričakovanj glede uspešnosti in redne povratne informacije.

Rezultati kažejo, da sta predvsem empatija in čustveno samozavedanje odločilno razmejili uspešne od manj uspešnih coachev. Po Boyatzisovem mnenju sta empatija in čustveno

samozavedanje ključni kompetenci coachinga nasploh (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). Konceptualne kompetenčne študije na področju managementa človeških virov predpostavljajo, da so za uspešnost coacha najpomembnejša čustvena inteligentnost in več kognitivnih kompetenc, predvsem zmožnost osredotočenja na stranko (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). S. Gros (2012) navaja, da so najpomembnejše kompetence coacha zmožnost izgradnje učinkovitega odnosa s prejemnikom coachinga, koordinacija pričakovanj, prepoznavanje vzorcev odzivanja in mentalnih modelov ter upravljanje s čustvi.

Poleg kompetenc coacha je pomemben tudi njegov stil reagiranja oziroma obnašanja, pri čemer de Haan in Nilsson (2017) izpostavljata Heronov model (1975), ki opredeljuje šest stilov reagiranja: 1. delovanje, ki usmerja stranko, 2. delovanje, pri katerem ima največjo vlogo informiranje, 3. delovanje, ki pred stranko postavlja izzive, 4. delovanje, ki je usmerjeno v raziskovanje oziroma odkrivanje novih dimenzij, 5. delovanje, ki nudi predvsem podporo in 6. delovanje, ki stranko v prvi vrsti sprošča, razbremeni.

ICF temeljne kompetence coacha deli v štiri sklope s posameznimi podskupinami, ki vsebinsko razložijo pomen posameznega sklopa (ICF Slovenia Charter Chapter, brez datuma):

1. Temelji

- a. Demonstrira etično izvajanje coachinga – coach razume in konsistentno uporablja etiko in standarde coachinga.
- b. Pooseblja coaching naravnost – coach razvija in ohranja odprto, radovedno in prožno miselno naravnost, ki je osredinjena na stranko.

2. Soustvarjanje odnosa

- c. Vzpostavlja in ohranja dogovore – coach v partnerstvu s stranko in relevantnimi deležniki oblikuje jasne dogovore o coaching odnosu, procesih, načrtih in ciljih. Vzpostavlja dogovore za celoten proces coachinga in tudi za vsako posamezno coaching srečanje.
- d. Neguje zaupanje in varnost – coach v partnerstvu s stranko ustvarja varno, podporno okolje, ki omogoča stranki, da se svobodno izrazi. Razvija odnos vzajemnega spoštovanja in zaupanja.
- e. Ohranja prisotnost – coach se popolnoma zaveda in je prisoten s stranko, uporablja odprt, prožen, prizemljen in samozavesten slog.

3. Učinkovito komuniciranje

- f. Aktivno poslušša – coach se osredotoča na to, kar stranka reče in česa ne izreče, da v celoti razume, kaj stranka sporoča v kontekstu lastnih sistemov in da podpira strankino samoizražanje.
- g. Ustvarjanje zavedanja – coach stranki omogoča vpoglede in učenje z uporabo orodij in tehnik, kot so: učinkovito zastavljanje vprašanj, tišina, metafora ali analogija.

4. Spodbujanje učenja in rasti
- h. Podpira rast stranke – coach v partnerstvu s stranko omogoča, da stranka spoznanja in vpoglede pretvori v delovanje. Spodbuja strankino avtonomijo v procesu coachinga.

Kompetence so osnova za delo coacha, pravi in dober coach je tisti, ki poseduje vseh osem kompetenc, in sicer v vsakem trenutku procesa coachinga.

2 USPEŠNOST COACHINGA

Uporaba coachinga kot orodja za izboljšanje uspešnosti in razvoja v organizacijah se je v zadnjih dveh desetletjih bistveno povečala. Coaching je v svetovnem merilu rastoča in razvijajoča se panoga, navedeno potrjuje tudi raziskava ICF-ja iz leta 2020. Ocenjeno število profesionalnih coachev v letu 2019 je 71.000, kar predstavlja 33 % povečanje v primerjavi z oceno v letu 2015. Skupni letni prihodki coachinga znašajo na globalni ravni 2.849 milijarde ameriških dolarjev, kar predstavlja 21 % povečanje v primerjavi z oceno iz leta 2015 (International Coaching Federation, brez datuma a).

Zaradi hitrega razvoja poslovnega coachinga bo vprašanje uspešnosti in donosnosti naložbe v coaching postalo še pomembnejše. Ko govorimo o merjenju uspešnosti coachinga je za vrhnji management najpomembnejše merilo donosnost naložbe.

Vedno večje zanimanje za coaching je posledica zahtev delovnega okolja, ki od zaposlenih zahteva vedno hitrejšo učenje, prilagajanje na spremembe in inovativnost, kar organizaciji omogoča konkurenčnost. Dinamično, globalno okolje generira številne priložnosti za pozitivno spremembo in zahteva od organizacij, da pridobivajo ter delijo znanje in izkušnje med zaposlenimi (Ellinger, Ellinger, Yang & Howton, 2002).

Študije, ki jih podpira ICF, so pokazale, da skoraj vse organizacije zagotavljajo in verjamejo, da je coaching uspešen, vendar so dokazi, ki navedeno podpirajo, večinoma anekdotični. Merjenje uspešnosti coachinga velja za izziv, uporabljene metode pa se med organizacijami razlikujejo. Večinoma se coaching meri na ravni uspešnosti s spremembo vedenja, in sicer z uporabo metode 360 stopinj in anket o zavzetosti/zadovoljstvu zaposlenih, ki jih je mogoče povezati s tistimi, ki so bili deležni coachinga. Večina teh orodij je že bila na voljo v organizacijah, vendar niso bila zasnovana posebej za merjenje uspešnosti coachinga. Strokovnjaki za coaching svojim vodstvenim delavcem ne morejo pokazati vrednosti programov coachinga in upravičiti porabe za coaching (Bechini, 2017).

2.1 Načini merjenja uspešnosti coachinga

Organizacije, ki poudarjajo merjenje in spremljanje uspešnosti programov razvoja zaposlenih, so učinkovitejše kot organizacije, ki učinkov ne merijo (McBain, Ghobadian, Switzer, Wilton, Woodman in Pearson, 2012). Učinkovitost coachinga je mogoče meriti na več različnih ravneh, in sicer na osnovi osebne povratne informacije, vedenjske spremembe,

znanja strank ter sprememb v poslovni učinkovitosti in konkurenčnosti (Fenyvesi, Vágány, Kárpáti-Daróczi, 2015).

Za to je bilo ustvarjenih več različnih orodij in modelov, vključno z modelom donosnosti naložbe, piramidnim modelom koristi coachinga in modelom urnega stolpa.

2.1.1 Ocena donosnosti naložbe v coaching

Donosnost naložbe (angl. Return on investment, v nadaljevanju ROI) kot mera uspešnosti coachinga je zanimiva, saj ponuja direkten vpogled v oprijemljive rezultate coachinga (Fillery-Travis & Lane, 2006).

Kot ključen kazalnik uspešnosti coachinga se izpostavlja ocena donosnosti naložbe, saj predstavlja končno mero odgovornosti (Phillips, Phillips & Ray, 2012). V kontekstu coachinga ocena donosnosti naložbe odgovarja na vprašanje: »Koliko evrov se povrne oziroma preseže začetno investicijo za vsak evro, investiran v coaching?« ROI je ekonomski kazalnik, ki primerja zasluzke ali neto koristi investicije in je predstavljen v odstotku. Z večjo potrebo po dokazovanju uspešnosti in dodane vrednosti coachinga ROI postaja vedno bolj sprejeta mera učinka in donosnosti naložbe v programe coachinga (Phillips, Phillips & Ray, 2012).

Osnovna enačba, ki se uporablja za izračun kazalnika ROI:

$$ROI (\%) = (\text{neto koristi programa} / \text{stroški programa}) \times 100 \quad (2)$$

Izziv pri računanju donosnosti in ugotavljanju uspešnosti coachinga na podlagi donosnosti naložbe na osnovi enačbe (2), je identificiranje koristi coachinga in njeno izražanje v denarni vrednosti (Phillips & Phillips, 2005; Grant, 2014).

Rezultati coachinga se delijo na otipljivejše, ki jih je lažje prevesti v denarno vrednost (npr. povečanje prodaje, več kupcev, zmanjšanje stroškov ...), in tiste manj otipljive (npr. zmanjšanje konfliktov, boljše timsko delo, produktivnejši sestanki ...), ki pa imajo lahko širše področje vpliva in lahko pripeljejo do več različnih otipljivih rezultatov (Phillips & Phillips, 2005).

Metodologija ROI se uporablja za ocenjevanje in kategorizacijo rezultatov vseh tipov programov in projektov, vključno s programi coachinga. Sestavljena je iz petih ravni merjenja ROI in je nadgradnja Kirkpatrickovega modela (Phillips, Phillips & Ray, 2012):

1. Odzivi, zadovoljstvo in načrtovane aktivnosti – Podatki, zbrani na tej ravni, predstavljajo odzive stranke na vključenost v proces coachinga, zaznana vrednost in načrtovane akcije stranke coachinga. Ta sklop podatkov običajno vključuje tudi podatke za napovedovanje, koliko znanja in veščin bo zaposleni prenesel v prakso, koliko se mu je coaching zdel

pomemben oziroma vreden, koliko novih informacij je pridobil v procesu in ali bi coacha oziroma coaching priporočil drugim.

2. Učenje – Ta raven vključuje podatke o tem, koliko novega znanja in novih veščin je pridobila stranka ter stopnjo samozavesti stranke, da bo na novo pridobljeno znanje, spoznanja in vpoglede uporabila pri vsakodnevnem delu.
3. Uporaba in implementacija – Podatki, zbrani na tej ravni, nam pomagajo predvideti, v kolikšni meri bo stranka učinkovito uporabila novo pridobljena znanja in veščine v praksi.
4. Poslovni vpliv – Podatki, zbrani in analizirani na tej ravni, nam omogočajo merjenje pozitivnega učinka coachinga na poslovanje z uporabo pridobljenih znanj in veščin.
5. Donosnost naložbe – Na tej ravni so mere učinka preoblikovane v denarne vrednosti in primerjane s celotno oceno stroškov programa. Napredek se lahko kaže v produktivnosti, vendar je potrebno za izračun kazalnika ROI napredek oziroma produktivnost pretvoriti v denarne vrednosti. V kolikor denarna pretvorba ocene produktivnosti presega stroške programa, je kazalnik ROI pozitiven.

2.1.2 Piramidni model koristi coachinga

Piramidni model koristi coachinga (angl. Coaching Benefits Pyramid Model) predstavlja adaptacijo Crossove in Lyncheve pametne piramide zmogljivosti. Sestavljen je iz štirih ravni vrednotenja in je podoben modelu ROI, vključuje pa tudi notranje osebne koristi za prikaz pomena novih veščin in vedenjskih sprememb (Leedham, 2005):

1. Temeljni dejavniki modela – Model temelji na načelu, da je poslovni coaching učinkovit, ko odnos temelji na štirih ključnih dejavnikih:
 - Kompetence coacha, kot so: poslušanje, postavljanje vprašanj, posredovanje jasnih povratnih informacij, vzpostavljanje odnosa, zagotavljanje podpore.
 - Osebne lastnosti coacha, kot so: znanje, izkušnje, kvalifikacije, je navdihujoč, verjame v strankin potencial.
 - Coaching proces, ki vključuje: jasno strukturo in disciplino, je miselno izzivalen.
 - Coaching okolje, ki zagotavlja: varno in podporno okolje, čas in prostor za razmislek in refleksijo.
2. Notranje osebne koristi – Naslednja stopnja modela nakazuje, da ko so štirje temeljni dejavniki zagotovljeni, lahko stranka spozna raven notranjih osebnih koristi:
 - Jasnost in osredotočenost – osebni vpogled in raziskovanje sebe, svojih vrednot in prepričanj zagotavlja jasen namen ter občutek za smer.
 - Samozavest – verjeti vase, se počutiti bolj sproščeno in manj stresno, dvigniti svojo moralo.
 - Motiviranost – za doseganje, izboljšanje sebe in svoje organizacije, navdihnjeni za ukrepanje
3. Zunanje osebne koristi – Ko je stranka spoznala svoje notranje koristi, je mentalno pripravljena ustvariti zunanje osebne koristi, ki jih bodo drugi zlahka opazili:

- Izboljšane spretnosti znanja in razumevanja – tako v spretnostih, povezanih z delom, kot pri sposobnosti učenja in razvoja samega sebe.
 - Izboljšano vedenje – v odnosu s posamezniki in timi.
4. Poslovne koristi – Z izboljšanimi veščinami in/ali izboljšanim vedenjem je stranka opremljena in opolnomočena za doseg vrhunca piramide. Poslovni rezultati, ki sledijo, so: izboljšanje uspešnosti, večja produktivnost, izboljšano napredovanje v karieri, reševanje posebnih težav in izzivov.

2.1.3 Model urnega stolpa

Model urnega stolpa (angl. Clocktower Model) ocenjevanja vodstvenega coachinga je prikazan kot linearni proces. Začne se z določitvijo namena in konča z merjenjem donosnosti naložbe; merjenje donosnosti naložbe se uporabi le, če je zapisano v namenu. Gre za trajni proces pri vrednotenju in merjenju, ki se nadaljuje tudi po koncu coachinga (Lawrence & Whyte, 2014).

Elementi modela vključujejo (Lawrence & Whyte, 2014):

1. Namen coachinga je vnaprej določen in je skladen s poslovno strategijo. Vzpostavitev namena je prvi korak v procesu merjenja vrednosti, ključna naloga pa je zagotoviti usklajenost deležnikov. Model urnega stolpa opisuje linearen proces, ki se začne z določitvijo namena in konča z merjenjem ROI, v kolikor se uporablja. Trdimo lahko, da je merjenje ROI lahko koristno ali ne; pomembno je merjenje rezultatov, ki so skladni z namenom.
2. Motivacija se nanaša na predanost stranke, da sodeluje v procesu coachinga.
3. Metodologija coachinga je vrednotenje filozofije, ozadja, izkušenj, pristopa in metodologij coachev.
4. Vedenje se nanaša na vse vidike posameznikovega delovanja, ki se nanašajo na merljive rezultate coachinga. Rezultate je treba opredeliti kot posebne cilje coachinga na začetku sodelovanja in procesa coachinga; le-ti morajo podpirati strateške cilje podjetja.
5. Rezultat je opredeljen kot merljiva posledica coachinga, katerih dosežek se vodstvu podjetja zdi pomemben pri doseganju strateških ciljev.
6. ROI je opredeljena kot enačba ali izračun, ki prevede rezultate coachinga v denarno vrednost.

Formativno vrednotenje je proces, s katerim se preveri napredek v procesu coachinga.

Organizacije, ki bodo coaching uporabljale kot orodje za razvoj kadrov, bodo pridobile na konkurenčnosti. Ključni cilj coachinga je omogočiti posamezniku razvoj njegovih potencialov, da bo lahko pri svojem delu še bolj učinkovit in bo s tem posredno vplival na učinkovitost same organizacije. Organizacija, v kateri bodo zaposleni pripravljani na hitre spremembe, se hitro učili in delili svoje znanje, bo tudi bolj učinkovita v dinamično-

poslovnem okolju, kjer štejejo le rezultati. V poslovnem okolju je vprašanje učinkovitosti coachinga izjemno pomembno, zato so oprijemljivi izsledki ključnega pomena.

Za nadaljnjo rast področja poslovnega coachinga in dvig standardov kakovosti coachev so potrebne raziskave, ki vključujejo ključne elemente uspešnosti coachinga, coaching kompetence, testiranja učinkovitosti, vpeljavo coachinga in coaching rezultate (Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014).

2.2 Dejavniki uspešnega coachinga

Osnova coachinga je dober stik in zaupanje med coachem in stranko. Za uspešnost procesa coachinga sta odgovorna oba, in sicer je coach odgovoren za lastno aktivno udeležbo in dobro predpripravo na srečanja, stranka pa je tista, ki udejanja spremembe v svojem življenju. V literaturi obstaja množica teoretičnih zapisov o dejavnikih uspešnega coachinga, ki izhajajo predvsem iz praktičnih raziskav. Dejavniki uspešnega coachinga so predstavljeni iz več različnih zornih kotov, osredotočeni pa so na individualni coaching.

Dembkowski in Eldridge (brez datuma) izhajata iz rezultatov študije T. Schmidt iz leta 2003, katere sta dopolnili z lastnimi spoznanji iz njune mednarodne prakse na področju coachinga za vrhnji management. Navajata devet ključnih dejavnikov uspešnega coachinga, in sicer glede na njihovo pomembnost:

1. kvalifikacije coacha (verodostojnost, izobrazba, poklicno ozadje, izkušnje, strokovnost in znanje),
2. prisotnost in vključenost coacha v proces (motivacija in prisotnost v procesu ter njegova sposobnost ustvarjanja zaupnega, varnega in podpornega okolja),
3. jasnost in cilji (nanaša se na sam proces coachinga v smislu jasnosti vlog, metod in dogovorov),
4. soustvarjanje coachinga (skupina dejavnikov, ki se nanašajo na stranko in njeno vedenje, kot so zavzetost za coaching, motivacija ter pripravljenost na samoraziskovanje in samoodkrivanje v procesu),
5. samostojnost stranke (dejavniki, ki spodbujajo samorefleksijo in sprejetje osebne odgovornosti za napredek),
6. sodelovanje (dejavniki, povezani z razvojem odnosa med coachem in stranko, partnerski odnos v smislu vlog, izkušenj in odgovornosti obeh za potek coachinga),
7. zaupanje in odnos (negovanje in ustvarjanje zaupanja v odnosu, ki daje občutek podpore, odprtega in sprejemajočega odnosa),
8. metodološka raznolikost (coach ima širok nabor orodij in tehnik, katere uporablja in prilagaja stranki in dani situaciji),
9. diagnostika (nabor orodij in tehnik, ki jih coach uporablja za razumevanje težav, s katerimi se stranka sooča).

Pomembna dejavnika za uspešen coaching sta 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 dnevnu, ko se coaching izvaja (primeren tako za stranko kot za coacha) (Šemrl & Potočnik, 2012).

Naslednji pristop dejavnike za uspešen coaching deli na udeležence coachinga (Semple, 2019):

1. Najpomembnejši deležnik uspešnega coachinga je stranka in njena motiviranost za spremembo oziroma osebno rast. Uspešnost coachinga je odvisna od stranke, in sicer od stopnje zavzetosti za vključitev v proces coachinga ter od vloženega časa in truda.
2. Pomembno vlogo pri uspešnosti coachinga ima seveda tudi coach. Poiskati je potrebno primernega coacha, ki izkaže poslovno žilico, je prisoten v procesu, ima močne vrednote, je prilagodljiv pri delu z različnimi organizacijskimi kulturami in verodostojen. Pomemben dejavnik za uspeh coachinga je, kako se udeleženec in coach razumeta.
3. Tretji deležnik v coaching odnosu, ki je tudi pomemben za uspešnost coachinga, pa je organizacija, ki svojemu zaposlenemu omogoči coaching, zagotovi in izkaže podporo, potrebno za uspeh.

Različni avtorji različno opredeljujejo dejavnike, ki vplivajo na uspešen coaching. Glavni dejavniki, ki jih lahko povzamemo iz omenjene literature, so predvsem v povezavi s coachem in stranko kot osrednjima deležnikoma v coaching procesu. Coach mora imeti širok spekter znanj in sposobnosti, uporabljati širok nabor tehnik in orodij za analizo, načrtovati, spodbujati in podpirati stranke. Stranka pa mora biti pripravljena coaching sprejeti, se zavezati k sodelovanju, imeti močno željo po spremembi in napredku ter nenazadnje mora v coaching tudi verjeti. Pomembno vlogo za uspeh coachinga ima tudi organizacija, ki je plačnik coachinga. Vključenost organizacije na vseh ravneh ter seveda želja po napredku vseh vpletenih deležnikov je pomemben del uspeha. Med vsemi navedenimi dejavniki je najpomembnejši dejavnik uspešnega coachinga nedvomno odnos.

2.3 Koristi coachinga

Coaching v organizacijskih in vodstvenih okoljih je neprecenljivo orodje za razvoj ljudi z različnimi potrebami. 99 % strank je navedlo, da so bili z izkušnjo coachinga zelo zadovoljni oz. zadovoljni, 96 % strank pa bi proces coachinga ponovilo. Prednosti coachinga so številne; 80 % udeležencev coachinga poroča o izboljšanjem samozaupanju, več kot 70 % pa ima koristi, ki se odražajo v povečani produktivnosti, in sicer v izboljšani delovni učinkovitosti, odnosih in učinkovitejših komunikacijskih veščinah. 86 % podjetij poroča, da se je povrnila naložba v coaching oz. še več. 19 % podjetij je navedlo donosnost naložbe, ki je vsaj 50 (5000 %)-kratnik začetne naložbe, medtem ko je nadaljnjih 28 % podjetij navedlo donosnost naložbe od 10 do 49-kratnik naložbe. Povprečni donos podjetja je 700 %, kar kaže, da lahko podjetje običajno pričakuje 7-kratno donosnost začetne naložbe. Do finančnih dobičkov podjetja lahko pride neposredno na osnovi procesov in veščin, razvitih s

coachingom ali z izboljšano korporativno kulturo. V kolikor coaching vodi k boljši komunikaciji znotraj organizacije, je lahko rezultat izmenjava idej med osebjem, kar vodi do optimizacije procesov in novih poslovnih priložnosti. Prav tako lahko izboljšave v vodenju pripeljejo do boljše osredotočenosti znotraj organizacije, kar lahko privede do boljših rezultatov podjetja (International Coach Federation, 2009).

Raziskava o koristih coachinga revije Fortune, ki je bila izvedena leta 2006 v podjetjih, ki spodbujajo coaching, je privedla do spodaj navedenih rezultatov o koristih coachinga (Cook, 2009):

- izboljšana produktivnost (53 % odgovorov),
- izboljšana kakovost (48 %),
- izboljšana organizacijska moč (48 %),
- izboljšane storitve za stranke (39 %),
- zmanjšanje števila pritožb strank (34 %),
- zadržanje vodstvenega kadra, ki je prejel coaching (32%),
- zmanjšanje stroškov (23 %),
- izboljšana profitabilnost (22 %).

Prednosti coachinga za posameznika so raznolike, kot so raznolike stranke v procesu coachinga. Številne stranke v procesu coachinga poročajo, da je coaching pozitivno vplival na zadovoljstvo tako na delovnem področju kot tudi na njihovo življenje, saj pomaga doseči zastavljene cilje in pri tem povečuje učinkovitost zaposlenega kot tudi organizacije (Kilburg, 2000).

Poleg večje samozavesti in pozitivnih čustev sodijo med koristi coachinga tudi hitrejšo doseganje ciljev, več samozavedanja in večja mera zaupanja (Grant, Curtayne & Burton, 2009; Toogood, 2012). Coaching je tudi odlična podpora pri usklajevanju in večji povezanosti med sodelavci, za uravnoteženje osebnega in poslovnega življenja zaposlenega ter za doseganje poslovnih ciljev (Britnor Guest & Willis, brez datuma).

Managerji, ki so sodelovali v procesu coachinga, so navedli, da so po njihovem mnenju postali boljši voditelji, da so povečali sodelovanje zaposlenih, da so izboljšali aktivno poslušanje in da uživajo večjo mero zaupanja svojih zaposlenih. Skozi proces coachinga managerji postanejo bolj usposobljeni za svoje naloge in prevzemajo odgovornost za svoja dejanja ter vedenje tako na delovnem mestu kot tudi v osebni življenju. Izboljša se jim samozavedanje in razumevanje samega sebe, kar vpliva tudi na boljše razumevanje skupine, boljše počutje posameznikov znotraj tima, boljše poznavanje razmišljanja in reakcij (Berg & Karlsen, 2016; Grant, Curtayne & Burton, 2009; Newsom & Dent, 2011).

Poslovni coaching zavzema vedno večje zanimanje in postaja čedalje bolj priljubljen za osebni in poslovni razvoj. Vedno več podjetij najema poslovne coache z namenom, da bi povečali svojo produktivnost. Prednosti poslovnega coachinga se kažejo v spodbujanju in rasti podjetja. Glavna naloga poslovnega coacha je pomagati stranki pri doseganju cilja in

pripeljati podjetje v rasti od točke, kjer se nahaja, do tam, kamor si želi. Pri tem Blackbyrn navaja dvanajst prednosti coachinga, in sicer: povečanje produktivnosti, izboljšanje storitev za stranke, zmanjšanje stroškov in izdatkov, povečanje dobičkonosnosti, učenje izgradnje timov, zmanjšanje konfliktov, izboljšanje poslovnih odnosov s strankami, izboljšanje organizacijske klime, izboljšanje vodstvenih veščin, povečanje samozavesti vodenja, povečanje zmogljivosti za reševanje problemov, izboljšanje tehnološke usposobljenosti (Blackbyrn, 2022).

Coaching pa ne prinaša koristi le za posameznika, ki aktivno sodeluje v procesu coachinga, ampak ima pozitivne vplive tudi na podjetje, in sicer: posameznike opolnomoči in jih spodbuja k prevzemanju odgovornosti, poveča zavzetost zaposlenih, izboljša individualno uspešnost, pomaga prepoznati in razviti talente, pomaga prepoznati tako organizacijske kot individualne prednosti ter razvojne priložnosti, pomaga motivirati in opolnomočiti posameznike za uspeh in izkazuje organizacijsko zavezanost razvoju človeških virov (Institute of Coaching, brez datuma b).

Coaching je eden od najmanj uporabljenih in najbolj učinkovitih pristopov, ko želijo podjetja ustvarjati kulturo presežkov. Pomanjkanje razumevanja kaj coaching je, je eden od razlogov, zakaj coaching v organizacijah ni širše uporabljen. Logična posledica je, da ljudje ne vedo, kakšne prednosti jim coaching lahko prinese. Psihološka varnost je prvo, kar morajo ljudje občutiti, da lahko presežejo ustaljene načine razmišljanja in delovanja (mindset), da stopijo iz cone udobja in so pripravljeni kreirati drugačne izkušnje. Le takrat lahko in si bodo želeli spremeniti svoja vedenja. Prednosti, ki jih coaching prinaša organizacijam, so skoraj neskončne. Ko se coaching uvaja na pravi način, je to izkušnja, ki spreminja življenje. Prinaša čustveno odpornost, kreativnost, zaupanje in agilnost – vse ključne pogoje za razvoj odličnih organizacij (Breznik Alfirev, 2020).

2.4 Ovire in pasti coachinga

V nadaljevanju želim predstaviti izsledke online raziskave, ki je potekala v letih 2013/2014 in v kateri je sodelovalo 644 udeležencev coachinga. Na osnovi rezultatov raziskave se je zapolnila vrzel v literaturi glede učinkovitosti poslovnega coachinga z osredotočanjem na ovire za uspešen rezultat poslovnega coachinga z vidika coacheeja, ki nam do sedaj niso bile na voljo.

Na osnovi rezultatov so identificirane ovire v raziskavi razdelili v pet skupin (Carter, Blackman & Hicks, 2014):

- osebne težave – pripravljenost za coaching, zavzetost, angažiranost in čustva coacheeja v procesu coachinga, zunanji dogodki,
- coaching program/proces – praktičnost, uporabljen model coachinga, viri
- težave s coachem – kompetence, kvalifikacije, način ali slog coacha,
- organizacijska kultura – neposredni nadrejeni, širša organizacija,

- odnos med coachem in coacheejem.

Kar 84 % udeležencev coachinga je poročalo, da so se soočali z ovirami, ki bi lahko negativno vplivale na učinkovitost coachinga, 16 % udeležencev coachinga pa se ni soočalo z ovirami. Najpogosteje navedene ovire se nanašajo na osebne ovire (N = 104), ovire, povezane s coaching programom oz. procesom (N = 73) in ovire, povezane z organizacijsko kulturo (N = 36). V okviru podtem so bile najpogosteje izpostavljene ovire v okviru skupine osebnih težav, zavzetost in angažiranost v procesu coachinga (N = 53) in začetna pripravljenost za coaching (N = 45). V okviru skupine coaching program oz. procesa je bila najpogosteje izpostavljena ovira uporabljena metodologija v procesu coachinga (N = 37). Najpogosteje navedena ovira, povezana z organizacijsko kulturo, pa je bila pomanjkanje podpore neposrednega nadrejenega (N = 22), prav tako je bila v okviru skupine coaching program oz. procesa pogosto izpostavljena tudi praktičnost programa coachinga (N = 21). Kar 21 % udeležencev coachinga je izpostavilo nejasne razvojne cilje in pomanjkanje dogovora s coachem glede ciljev, kar predstavlja tudi največjo oviro za uspešen rezultat poslovnega coachinga v tej razsikavi (Carter, Blackman & Hicks, 2014).

Ugotovljene so bile pomembne razlike v dojetanju strank o učinkovitosti coachinga glede na to, ali so posamezniki sodelovali v coaching procesu prostovoljno ali ne. Ugotovljene so bile tudi razlike v ovirah glede na spol anketirancev, državo bivanja in velikost organizacije, v kateri so zaposleni (Carter, Blackman & Hicks, 2014).

Coaching je kot metoda za osebni in strokovni razvoj posameznikov in skupin učinkovita, ko se vsi vpleteni v interaktivnem in sodelovalnem procesu zavedajo svojih vlog, pričakovanj, potreb, ciljev in omejitev. Še pomembneje od tega pa je, da se vsi vpleteni v procesu coachinga zavedajo svoje odgovornosti in pasti, ki jih čakajo na poti do cilja. Mnogim pastem, ki v procesu prežijo na coacha, stranko in naročnika, pa se je moč izogniti ali pa se nanje vsaj dobo pripraviti (Sanchez, 2011).

Odnos je praviloma enostavnejši, ko gre za individualni coaching in sodelujeta le coach in stranka; v tem primeru je stranka tudi naročnik in plačnik coachinga. Bistveno bolj kompleksen pa je odnos, ko imamo tristranski odnos, v katerega so vključeni stranka, coach in naročnik; naročnik je tudi plačnik coachinga in je v tem primeru podjetje, kontaktna oseba pa je lahko generalni direktor, neposredni vodja stranke, vodja kadrovske službe. Pri timskem coachingu je situacija še kompleksnejša, saj so v proces vključeni coach, več strank, od katerih ima vsak od prejemnikov coachinga svoja pričakovanja, cilje in poglede na coaching ter predstavnik naročnika (Sanchez, 2011).

Pasti, ki prežijo na udeležence v procesu coachinga, torej naročnika, coacha in stranko/stranke, izhajajo zlasti iz omejujočih prepričanj do samega sebe, pogosto neizraženih in nerealnih pričakovanj, ki jih imajo udeleženci drug do drugega, in iz pomanjkljivih informacij o tem, kaj coaching proces in odnos pravzaprav je ter kakšne so pristojnosti oz. odgovornosti posameznega udeleženca (Sanchez, 2011).

Pasti za coacha – najpogostejša omejujoča prepričanja coacha, ki se izkažejo za pasti in jih je potrebno opustiti, v kolikor želi coach koristiti stranki (Mulej in Sanchez, 2008/2009, v Sanchez, 2011), so:

- vsako coaching srečanje mora prinesiti napredek;
- stranka mora imeti coacha rada oz. ji mora biti všeč;
- coach je odgovoren za stranko in rezultate coachinga;
- coach mora s stranko deliti njen problem in čutiti z njo;
- za poslovni coaching mora coach poznati podjetje in njegove izdelke/storitve;
- coach ne sme priti navzkriž s stranko;
- coach mora imeti nadzor nad procesom in vsebino coachinga;
- dilema, ali naj coach stranki pripoveduje o sebi;
- stranka projicira določene lastnosti ali vedenje na coacha ali druge osebe,
- presojanje, ocenjevanje;
- psihoanaliziranje;
- predpisovanje.

Ni nujno, da vsako srečanje prinese spremembo, marsikaj se zgodi tudi med srečanji, zlasti na nezavedni ravni. Coach nima neposrednega nadzora nad napredkom, le-tega vrednoti stranka, naloga coacha je, da ji ga pomaga ozavestiti. Naloga coacha je tudi, da s stranko ustvari profesionalen in zaupanja vreden odnos, ki temelji na zaupanju in dobrem odnosu ter stranki omogoča doseči želene spremembe ter cilje. Coach je strokovnjak za proces, stranka pa je strokovnjak za vsebino in je odgovorna za rezultate. Naloga coacha ni, še manj pa pravica, da stranko ali njeno vedenje, cilje vrednoti in presoja po lastnih merilih; njegova naloga je, da stranki pomaga ozavestiti ali postaviti lastna merila, po katerih bo vrednotila zanjo pomembne stvari, in stranko aktivira za prihodnost. Bistvo coachinga je, da stranka sama zase najde najboljši nasvet, ki izhaja iz njenih vrednot, izkušenj, prepričanj, čustev in tudi virov ter omejitev (Sanchez, 2011).

Pasti za stranko/stranke – podobno kot za coacha so tudi za stranko/stranke navedena prepričanja, ki lahko kasneje vodijo k neuspešnemu coachingu (Mulej in Sanchez, 2008/2009, v Sanchez, 2011), in sicer:

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

Coach ni svetovalec, ni psihoterapevt in tudi ne nujno strokovnjak za strankino poslovno področje. Bistvo coachinga je učenje, ozaveščanje in spremembe; navedeno mora biti

predstavljeno vsem udeležencem coachinga že na začetku. Le tako bo stranka motivirana in bo coaching razumela kot spodbudo in podporo za svoj razvoj, ne pa kot kazen. Naloga stranke je, da ob podpori coacha najde način za rešitev težav oziroma doseganje vrednih ciljev, naloga coacha pa, da stranki pred začetkom coachinga predstavi, kaj coaching je, kako poteka in kaj lahko od njega pričakuje. Pomembno je, da se stranka in coach pred začetkom coachinga spoznata, vzpostavita dober stik in zaupanje. Naloga coacha je, da pred začetkom coachinga preveri pričakovanja in potrebe stranke, ki pa se lahko v procesu spreminjajo. Opredelitev ciljev in merljivih rezultatov na začetku coachinga je izhodišče vsakega coaching odnosa. Dajanje in sprejemanje povratnih informacij je ena od prvin coachinga. Temelj vsakega uspešnega coachinga je zaupanje vseh vpletenih. Coach lahko poroča naročniku o procesu, ne pa o njegovi vsebini, saj je zavezan kodeksu in etiki coachev (Sanchez, 2011).

Pasti za naročnika – podobno kot za stranko ali coacha tudi za naročnika obstajajo določene pasti oz. omejujoča prepričanja (Mulej in Sanchez, 2008/2009, v Sanchez, 2011), kot so:

- coach ni strokovnjak za področje naročnika;
- stranka se ne vede tako, kot so pričakovali;
- coach mora jamčiti za rezultate coachinga;
- naročnik pričakuje le rezultate, vendar pa mora za dobre rezultate pri coachingu tudi sodelovati;
- rezultati coachinga niso merljivi.

V kolikor se izkaže, da naročnik potrebuje svetovanje za določeno področje, za katerega coach ni usposobljen, je prav, da sodelovanje odkloni. V kolikor pa je usposobljen, pa je prav, da se prepozna predmet sodelovanja, ki je v tem primeru svetovanje in ne coaching. Cilje in rezultate stranka, naročnik in coach oblikujejo skupaj. Coaching lahko stranko pripelje do točke, ko ta ozavešči, kaj je potrebno spremeniti in zakaj. Realizacija spremembe zahteva še dvoje, in sicer motivacijo stranke za spremembo in znanje ter usposobljenost za spremembo. Rezultati coachinga so odgovornost stranke, coach pa lahko jamči za strokovno usposobljenost, etičnost, dobronamernost in oblikovanje procesa. Stranko podpira pri doseganju ciljev in rezultatov ter skrbi za sprotno posredovanje povratnih informacij naročniku, vendar le z namenom podpore stranki oz. spremembe smeri coachinga in potrebne uskladitve med coachem, stranko ter naročnikom. V kolikor naročnik (neposredni vodja, vodja kadrovske službe) želi rezultate, je pomembno, da v procesu coachinga tudi sodeluje in na ta način zaposlenemu izkaže, da mu stoji ob strani (Sanchez, 2011).

3 NEVROZNANOST IN COACHING

3.1 Povezava med nevroznanostjo in coachingom

Človeški možgani so impresiven organ v naših glavah, ki nam omogočajo zaznavanje sveta okoli nas, razmišljanje in govorjenje. Težki so le približno kilogram in pol, sestavljeni pa iz milijard drobnih celic. So najbolj kompleksen organ v našem telesu in lahko rečemo, da tudi najbolj kompleksna stvar na svetu (Morris in drugi, 2007).

Študij možganov povezuje znanstvenike in zdravnike različnih disciplin, od molekularne biologije do eksperimentalne psihologije, pa tudi anatomije, fiziologije in farmakologije. Njihovo zanimanje je vodilo do razvoja nove discipline, imenovane nevroznanost – znanost o možganih (Morris in drugi, 2007).

Nevroznanost je prinesla pomembna spoznanja o delovanju naših možganov. Je vse pomembnejša za evolucijo in razvoj človeka (Performance Consultants, brez datuma a). V zadnjih nekaj letih je bilo o možganih odkritega veliko več kot v prejšnjih desetletjih.

Nove tehnike, kot so posebne elektrode, ki se lahko dotaknejo površine celice, optično slikanje, naprave za slikanje človeških možganov in silikonski čipi z umetnimi možganskimi omrežji spreminjajo podobo sodobne nevroznanosti (Morris in drugi, 2007).

Z namenom predstavitve širše slike in vpliva coachinga na možgane lahko na osnovi skoraj desetletnega raziskovanja tega področja še posebej poudarimo štiri področja:

1. Možgani se skozi življenje neprestano spreminjajo – njihovo sposobnost, da se z učenjem spreminjajo, imenujemo plastičnost. Plastičnost oziroma nevroplastičnost je vseživljenjska sposobnost možganov, da na podlagi novih izkušenj prerazporejajo živčne poti. Ko se učimo, pridobivamo novo znanje. Z izkušnjami in urjenjem novih spretnosti pridobivamo nove zmožnosti. Da se lahko naučimo ali si zapomnimo novo spoznanje ali spretnost, morajo v možganih neprestano potekati funkcijske spremembe. Te spremembe predstavljajo novo znanje. Nevroplastičnost se v možganih odvija v dveh situacijah:
 - med normalnim razvojem, ki se začne, ko nezreli možgani začnejo obdelovati čutne informacije in tudi skozi vso odraslo dobo, ko shranjujemo nova spoznanja. V tem primeru govorimo o razvojni plastičnosti in plastičnosti učenja ter spomina;
 - kot prilagoditveni mehanizem za nadomestitev izgube funkcije ob poškodbi za ohranitev preostale funkcije ob poškodbi. V tem primeru govorimo o plastičnosti, ki jo vzpodbudi poškodba (Repovš, 2005).

Coaching je eden najboljših načinov za prepoznavanje in omogočanje pozitivnih sprememb, katere težko izvedemo sami – coaching ob podpori tehnik aktivira mehanizme v našem podzavestnem umu, zaradi česar je doseganje ciljev coachinga hitrejša, manj naporno za stranko ter učinkovitejša. Delo s coachem pomaga pri oblikovanju novih nevronske poti in pri tem uporablja različne strategije: stranka vidi

stvari skozi drugo perspektivo, si zamisli drugačno prihodnost, se sooči s težavami, namesto da se jim izogiba, coach je pozoren na strankin ton glasu in govorico telesa. Vse to so načini za ustvarjanje novih potencialnih nevronske poti, ki pa se lahko z vajo razvijejo v privzete navade in odzive. Coaching zagotavlja tudi strukturo za odgovornost, katera stranko čaka na poti do cilja (Betz, 2020).

2. Coaching v možganih ustvari stanje »proti«, zaradi česar obstaja večja verjetnost za učenje in spremembe – raziskava Richarda Boyatzisa je pokazala, da coaching vzbuja tisto, kar imenuje pozitivni čustveni atraktor (angl. Positive Emotional Attractor, v nadaljevanju PEA), le-ta povzroča pozitivna čustva in vzbuja sisteme, ki spodbujajo boljše kognitivno delovanje ter povečano zaznavno natančnost in odprtost pri (drugi) osebi. Hkrati pa poudarja slabosti, napake in pomanjkljivosti, ko skušamo razreševati težave namesto druge osebe; le-to ima nasproten učinek (Betz, 2020).
3. Coaching nam pomaga integrirati številne vidike nas samih, zaradi česar smo veliko bolj učinkoviti.
4. Stres je tegoba modernega vsakdanjega življenja, s katero se soočajo številne stranke coachinga – stres pa ne vpliva le na telo in imunski sistem, temveč močno vpliva tudi na možgane. Stres ima močan vpliv na nas, coaching pa nam pomaga pri uravnavanju in okrevanju zaradi stresa, zaradi česar lahko naši možgani izkoristijo svoj največji potencial. Preveč intenziven stres otežuje jasno razmišljanje, osredotočenost, empatijo in zadovoljstvo. Odnos in orodja profesionalnega coachinga omogočajo strankam prepoznati in uravnavati stres (Betz, 2020).

Pomembno in koristno je, da coach razume delovanje možganov, saj lahko tako razvije in prilagodi coaching naravnemu delovanju možganov. Večina ljudi se odloči za coaching z namenom, da bi dosegli spremembo in spremenili način razmišljanja, obnašanja, delovanja, interakcije z drugimi ter pristop in način razmišljanja pri delu in življenju. Da bomo v tem procesu uspešni in učinkoviti, moramo razumeti, kako možgani podpirajo spremembe in transformacijo (Performance Consultants, brez datuma a).

O možganih se moramo še veliko naučiti, predvsem o zanimivih temah, kot je na primer zavest. Raziskovanje funkcij možganske skorje je zato eno najbolj aktivnih in vznemirljivih področij raziskav v nevroznanosti (Morris in drugi, 2007).

3.2 Nevroznanost in uvajanje sprememb

Spremembe nas spravijo v stres, prav tako se nekateri ljudje veliko lažje soočijo s spremembami kot drugi. Potrebujemo dober odgovor, zakaj potrebujemo spremembo in ustvariti moramo zgodbo prihodnosti. Nevroznanstveniki so potrdili tisto, kar instinktivno že vemo, in sicer transformativna, trajna sprememba je veliko težja, kot si mislimo. Kar 85 % pobud za spremembe v organizacijah ne uspe, ker se vodje osredotočajo na napačne stvari in ne razumejo, kaj je v resnici potrebno in pomembno, da ljudje spremenijo svoje vedenje ter prepričanja. Informacije in motivacija niso dovolj, da bi ljudi navdušili za spremembe.

Transformacija, bodisi na ravni posameznika ali organizacije, zahteva stalno osredotočeno pozornost na nove možnosti in nova vedenja, ne pa na problem, ter resnično predanost in trud skozi čas (Performance Consultants, brez datuma a).

Ena od glavnih nalog naših možganov je, da skrbijo za naše preživetje. Naši možgani se nevarnostim izogibajo predvsem z napovedovanjem prihodnosti, le-ta pa izvira iz naših preteklih izkušenj. V kolikor znamo napovedati, kaj se bo zgodilo, se lažje odločimo, predvsem pa bolj zaupamo svojim odločitvam in se ne počutimo ogrožene. Sprememba nam vsaj za nekaj časa vzame sposobnost točnega napovedovanja. V tej situaciji gredo naši možgani v stanje ogroženosti, še posebej, ko doživljamo spremembe, ki niso pod našim nadzorom. Znajdemo se v stanju boja ali bega, v naših možganih pa se spremeni pretok krvi, ki se skoncentrira v centrih za boj ali beg, zmanjša pa se v prefrontalni skorji, ki je povezana z našim razmišljanjem, načrtovanjem in analiziranjem. Posledica spremenjene aktivnosti možganov je, da nam tudi manjši izzivi pri delu povzročajo večji stres, ki pa se izraža v povečani občutljivosti in vzkipljivosti, manjši dojemljivosti za dejstva, nasprotovanju, zmanjša se sposobnost empatije in koncentracije. V marsičem odrasli možgani postanejo podobni možganom najstnika (Jan, 2020).

Ko naši možgani zaznajo spremembe v okolju, pošljejo močne signale, da nekaj ni v redu. Amigdala, hipokampus in ventromedialna regija prefrontalnega korteksa so del nevronske povezave v možganih, ki uravnavajo stresne odzive. Signali potujejo po stresni osi (hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza) in aktivirajo avtonomni živčni sistem, ki uravnava telesno odzivanje na stresne situacije. Amigdali pravimo tudi center za preživetje, saj sproži reakcijo boja ali bega, in sicer tako, da hipoma oceni stopnjo nevarnosti položaja, alarmira možgansko deblo ter aktivira stresno os in simpatični del živčevja, ki telo pripravi na odziv na nevarnost. (Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma). Ti signali nas odvrnejo od osredotočenosti na spremembo in namesto tega krepijo našo zavezanost, da stvari ostanejo takšne, kot so. Ena najpomembnejših prednosti, ki jih coaching ponuja, je osredotočenost stranke na tisto, kar si resnično želi in volja, da premaga možganske signale proti spremembam.

Ključ do resničnih sprememb v možganih in v naših življenjih je odvisen od pozornosti, ki jo nečemu namenjamo oz. posvečamo. Ko želimo narediti transformacijski premik, potrebujemo veliko pozornosti, osredotočene na novo idejo, vedenje ali možnost, h kateri se želimo premakniti. Z dovolj pozornosti lahko naše misli in novo vedenje postanejo del nas in vplivajo na to, kako dojemamo svet ter komuniciramo z njim. Coach pomaga ljudem povečati pozornost z močnimi vprašanji, raziskovanjem strankinih vpogledov, ustvarjanjem priložnosti za razmislek, predanostjo in prevzemanjem odgovornosti stranke (Performance Consultants, brez datuma a).

V frontalnem režnju je mogoče identificirati dve glavni funkcijski enoti, in sicer ima prva motorično funkcijo, druga pa je vpletena v kompleksne kognitivne procese (Pinel & Barnes, 2018). Premotorična skorja, ki se nahaja v frontalnem režnju, izbira motorična vedenja, ki

jih bo organizem v nadaljevanju izvedel. Ima torej nalogo izbiranja najustrežnejših motoričnih gibov za določeno situacijo. V frontalnem režnju se nahaja tudi prefrontalna skorja, ki pri ljudeh zajema večje področje kot pri drugih živalskih vrstah, kar nam omogoča reševanje bolj kompleksnih težav, uporabo izvršilnih funkcij in višjo stopnjo inteligentnosti (Kolb & Whishaw, 2015).

Prefrontalna skorja ima izvršno funkcijo možganov, kar med drugim pomeni, da določa dobro in slabo, napoveduje prihodnje posledice ali trenutna dejanja in deluje v smeri ciljev. Tu se začnejo spremembe. Prefrontalna skorja se uporablja za učenje novih dejavnosti in hrani naš delovni spomin. Ima omejene vire in se zlahka utruje ter je sposobna hraniti omejeno število idej hkrati. Bazalni gangliji veljajo za avtomatskega pilota možganov, ker obvladujejo prostovoljno kontrolo gibanja ter rutinsko vedenje in navade. Med temi rutinskimi dejavnostmi delujejo brez zavestnega razmišljanja. Zelo pomembno vlogo imajo pri nadzoru motorike (gibov), z leti in študijami pa je postalo jasno, da imajo zelo pomembno vlogo tudi pri nadzoru različnih kognitivnih procesov. Ker se delovni spomin v prefrontalni skorji zlahka utruje, potisnemo čim več aktivnosti v bazalne ganglije. Ko se te navade in rutine enkrat naselijo v tem delu možganov, jih je težko spremeniti (Performance Consultants, brez datuma a). Za uspešno spremembo moramo prepisati ustaljene vzorce, ki so zapečeni v bazalnih ganglijah, kajti gre za priučene vzorce, ki so nam prišli v navado. Za zamenjavo le-teh je ključnega pomena, da pritegnemo pozornost posameznika. Pozornost je najpomembnejši element učenja in je edini pravi ključ za odklepanje starih vzorcev, ki jih s ponavljanjem novih nadomestimo. Prav pozornost in ponavljanje sta dva ključna elementa, ki ločita uspešno in neuspešno vpeljane spremembe. Z vpeljevanjem sprememb pa se podirajo utečeni načini dela. Vsako novost je potrebno ponavljati, potrpežljivost je tukaj ključnega pomena, v željeno spremembo je potrebno zelo dolgo vlagati energijo. Nekateri novosti in spremembe osvojijo hitro, drugi pa potrebujejo več časa (Jan, 2020).

Resnična transformacija zahteva tvorbo novih nevronske poti v možganih, ki uporabljajo prefrontalno skorjo. Ta proces poteka počasi in zahteva veliko truda in pozornosti, ker se tvorijo nove nevronske poti v možganih. Tako coach kot tudi stranka morata biti vztrajna in potrpežljiva, da proces transformacije deluje (Performance Consultants, brez datuma a).

Pozitivno razmišljanje in čustva omogočajo možganom boljše vpoglede in razmišljanje v poslovnem okolju. Možganom omogočijo, da ustvarijo načrte in da se navidezno nemogoče stvari podrobneje preučijo, in sicer z namenom ovrednotenja in preučitve, ali jih je mogoče realizirati. Ko razmišljamo oz. govorimo o pozitivnosti kot o stanju možganov, imamo v mislih stanje, ki omogoča, da hitreje in z večjo splošno učinkovitostjo pridemo do rešitev (Pillay, 2011, str. 25-54).

3.3 Sedem ključnih dejavnikov za nevroplastičnost v coachingu

Nevroplastičnost je sposobnost možganov, da se z učenjem spreminjajo (Repovš, 2005). Coach pomaga stranki prepoznati stare, omejujoče vzorce, katerih spreminjanje je lahko zelo

težavno, tudi ko spoznamo, da nas omejujejo in zadržujejo. Coach te vzorce opazuje, odpira nove priložnosti in stranko podpira v tem, včasih težavnem procesu sprememb.

Coach ima na voljo vsaj sedem ključnih dejavnikov, ki so bistvenega pomena, da je coaching uspešen in učinkovit (Betz, 2020):

1. Odnosi – Najbolje se učimo in spreminjamo v varnih, podpornih odnosih. Občutek družbene povezanosti zmanjšuje stres, medtem ko lahko občutek obsojanja ali občutek manjvrednosti povzroča odzive na boj ali beg v možganih, kar pa zavira učenje. Ko občutimo, da smo slišani in razumljeni, se poveča prevodnost živčnih vlaken v naših možganih, osnova za uspešen razvoj kognitivnih funkcij je strukturalno zorenje posameznih možganskih področij in njihovih povezovalnih poti.
2. Osebni pomen – Učenje vključuje spremembo, sprememba pa po definiciji vključuje tveganje, zato je vedno lažje ostati tam, kjer smo, kot pa tvegati tisto, česar ne poznamo in še nismo doživeli. Vse spremembe se začnejo z željo po nečem in ta želja mora biti večja od »zmaja, ki ga ne poznamo«. Stare nevronske poti nas bodo še naprej zlahka vleklo k starim vedenjem, prepričanjem in dejanjem (tudi če ne služijo), dokler želja po nečem novem ne postane dovolj močna, da poruši vzorec. Pri coachingu moramo biti prepričani, da ima stranka možnost ustvariti močno čustveno pomembnost, ki je potrebna za učenje in spremembo.
3. Novost – Nove izkušnje spodbujajo nevronske povezave. Kognitivni vzorci v naših možganih za stvari, ki jih še ne znamo narediti, ne obstajajo, zato je potrebno vzpostaviti nove povezave. Da bi ohranili koristi, se morajo te izkušnje povečati v izziv, ki bi ustvaril novo rast. Poleg tega preprosto nismo pozorni na stvari, ki so dolgočasne ali na katere smo navajeni. Deli možganov nenehno sprejemajo vse v našem okolju in nas opozarjajo, da opazimo nekaj novega, sproščajo nevrotrosmiterje v možganih, le-ti pa nam pomagajo, da se osredotočimo.
4. Osredotočenost in pozornost – Načrtno posvečanje pozornosti (kot pri študiju, meditaciji in osredotočeni pozornosti) poveča nevrotrosmiterje, vključno z nevrotrofičnim dejavnikom možganskega izvora (angl. Brain-derived neurotropic factor ali BDNF), ki je potreben za rast in povezave nevronov. Idealno je, da se coaching odvija v sproščenem, udobnem prostoru z vsemi potrebnimi sredstvi. K večji prisotnosti strank v coachingu vpliva tudi spodbujanje strank, da preverijo interoceptivne občutke svojega telesa in preprosto zastavljanje dobrih, premišljenih vprašanj.
5. Praksa/napake – Kritičen del učnega procesa je sposobnost oz. upati si poskusiti, neuspeh, ponovno umerjanje oz. vrednotenje in ponovno poskušanje. Na ta način se krepijo ali tvorijo nove nevronske povezave. Daniel Coyle v *The Talent Code* pravi, da trening »na robu naših sposobnosti« daje do 10-krat hitrejše rezultate kot običajna praksa. To pomeni, da delanje napak vodi k boljšemu pridobivanju spretnosti. Delanje napak je neločljivo povezano s težavnostjo naloge. Dokler delamo napake, je naloga verjetno dovolj zahtevna oz. nam predstavlja izziv.

6. Igra, humor, gibanje – Več kot je čutnih nevrnskih povezav, ki jih povezujemo z vedenjem ali spretnostjo, močnejša postane »pot« z vključevanjem več vidikov možganov. Na primer, ko se spomnimo počitnic na plaži, lahko dostopamo do zvokov, vonjav, znamenitosti, celo občutka peska na prstih. To se močneje zasidra v izkušnjo kot gledanje fotografije peska in valov. Ko delamo na ustvarjanju novih pozitivnih nevrnskih poti, je odlična strategija za krepitev tega procesa, da vključimo čim več naših čutov. Da si dovolimo delati napake brez perfekcionizma ali sramu, moramo stopiti v prostor igrivosti in celo humorja. Igrivost postavi možgane v odprto stanje za učenje. Vsi mladiči živali in ljudje se učijo skozi igro, ki omogoča, da se napake delajo (in se iz njih učijo) v varnem okolju.
7. Počitek – Možgani v procesu učenja potrebujejo globlje procesiranje in refleksijo. Poleg tega razporeditev stvari na več kot en dan omogoča, da se aktivirajo tudi integracijski in blagodejni učinki spanja; kognitivno funkcioniranje je odvisno od spanja. Z ustreznim spanjem REM (angl. Rapid eye movement ali hitro premikanje oči) se nevrnske povezave ponovno vzpostavijo in nepomembne informacije ter vtisi dneva se očistijo, kar naredi prostor in omogoči novo učenje.

Vsi ti dejavniki so kumulativne narave. Če obstaja ena ali dve aktivnosti, ki jih lahko coach vključi še bolj zavestno oz. namerno, bo le-to rezultiralo v učinkovitejšem coachingu.

Povzamemo lahko, da nismo nikoli prestari za učenje, temveč lahko vse življenje pridobivamo nova znanja, veščine in kompetence. Vse to nam na eni strani omogoča ugotovitev, da so možgani plastični in lahko spreminjajo svoje povezave ter na drugi strani, da človeški možgani proizvajajo nove živčne celice tudi v odrasli dobi.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNEGA COACHINGA MED SLOVENSKIMI COACHI IN COACHEEJI

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Namen magistrske naloge je razširiti znanje s področja coachinga ter na podlagi kvalitativne raziskave osvetliti in raziskati razlike med uspešnim in neuspešnim coachingom. Prav tako želim izpostaviti dejavnike in merila, na osnovi katerih je coaching ocenjen kot uspešen ali neuspešen, ter s tem prispevati k uspešnejšim coachingom v prihodnje.

Osnovni cilj magistrskega dela je raziskava ključnih dejavnikov uspešnega coachinga na poslovnem področju v Sloveniji. V delu se želim omejiti na poslovni coaching, saj bi bila naloga v nasprotnem primeru preobsežna.

Pomožni cilji so naslednji:

- osvetliti in raziskati razlike med uspešnim in neuspešnim coachingom ter razloge za nastanek,
- prispevati k boljšemu razumevanju in poznavanju procesa coachinga ter njegovih dejavnikov uspeha,
- predstaviti trenutno stanje coachinga v Sloveniji in po svetu,
- doprinesti nova spoznanja v svet coachinga, za katera verjamem, da bodo doprinesla k izboljšanju in večjemu deležu uspešnih coachingov, kar bo morda prispevalo k boljši prepoznavnosti coachinga in njegovi razširjenosti,
- pomagati izvajalcem coachinga dobiti vpogled v izvajanje njihove storitve s strani obstoječih oziroma potencialnih strank in omogočiti nadaljnji razvoj coachinga v slovenskem poslovnem prostoru,
- ugotoviti ključne dejavnike uspeha, značilne za slovenski trg.

Z raziskavo želim odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

- RV 1: Kaj opredeljuje uspešen coaching?
- RV 2: Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost coachinga?
- RV 3: Kakšni so učinki coachinga za udeleženca?

Metoda dela pri izdelavi magistrskega dela temelji tako na proučevanju teoretičnih osnov s področja coachinga, ki izhajajo iz domače in tuje strokovne literature, kakor tudi na povzetku analiz, raziskav, ki so javno objavljene, in izvedbi empirično-raziskovalnega dela.

Pristop v teoretičnem delu naloge je deskriptiven, saj opišem teoretične vidike coachinga. S pomočjo metode klasifikacije definiram pojme, kot so coaching, coach idr. Teoretično izhodišče pa zapišem s pomočjo kompilacijske metode, s katero povzamem ugotovitve različnih virov.

Drugi del naloge je empiričen, v njem sem s pomočjo pridobljenih teoretičnih osnov in povzetka že izvedenih raziskav pripravila vprašanja za intervju, ki so osnova za raziskovalno –empirični del naloge. Empirični del raziskave sem zastavila z namenom, da kar najbolje raziščem problemsko področje ključnih dejavnikov v uspešnem coachingu. S tem pričakujem, da bom kar najbolje razsvetlila, kaj je potrebno za uspešen coaching tako s stališča coacha kot s stališča coacheeja. Po pregledu literature in presoji različnih vrst zbiranja podatkov sem spoznala, da je najprimernejši način za izvedbo raziskave uporaba primarnih podatkov. Empirični del raziskave je kvalitativen, podatke sem zbrala s pomočjo intervjujev. V raziskavo sem vključila obe skupini deležnikov v coachingu, in sicer deset coachev in deset coacheejev. Predhodno sem oblikovala dva vprašalnika.

Podatke o coachih sem pridobila na osnovi pregleda baze ICF certificiranih in akreditiranih coachev, na profesionalnem omrežju LinkedIn, v raziskavo pa sem povabila tudi coachee, s katerimi sem sodelovala na poslovnem področju. Coacheeje sem v raziskavo povabila na

osnovi osebnih in poslovnih poznanstev. Z raziskavo sem se omejila na področje Slovenije. Prošnjo za sodelovanje v raziskavi sem poslala sedemnajstim coachem in desetim coacheejem. Na vabilo se je skupno odzvalo dvanajst coachev, iz objektivnih razlogov (zdravstveni razlog in neodzivnost) je bil intervju izveden z desetimi coachi.

Skupno sem intervju opravila z dvajsetimi intervjuvanci, od tega desetimi coachi in desetimi coacheeji. Raziskavo sem izvajala med 25. januarjem 2022 in 3. marcem 2022. Izvedbo intervjujev sem v celoti prilagajala intervjuvancem, in sicer glede načina izvedbe (osebni intervju v živo ali intervju preko Zoom-a) in terminov. Glede na situacijo in epidemijo COVID-19 sem s štirimi coachi in petimi coacheeji izvedla intervju v živo, s šestimi coachi in petimi coacheeji pa preko Zooma.

Podatke, zbrane z intervjuji, ki so bili posneti po predhodnem soglasju intervjuvancev, sem kvalitativno analizirala. Dolžina intervjujev je bila različno dolga (z velikim razponom od najkrajšega do najdaljšega). Intervju s coachi je v povprečju trajal 1 uro in 5 min (najdaljši 1 uro in 24 min, najkrajši 36 min), s coacheeji 49 min (najdaljši 1 uro in 19 min in najkrajši 26 min). Besedilo intervjujev sem najprej transkripirala, nato pa sem v besedilu intervjuvancev poiskala odgovore na vprašanja. Posnetki in/ali transkripti so na voljo pri avtorici.

Odgovore sem kodirala tako, da sem posameznim pomensko zaključenim enotam besedila pripisala kode v nedoločni obliki. Kode sem v naslednjem koraku uredila v kategorije (npr. zagotavljanje zaupnosti v procesu coachinga, navezovanje stika udeležencev s coachem in podobno). Interpretacija rezultatov je potekala na ravni kategorije, in sicer sem vse kode, ki se pojavljajo znotraj posamezne kategorije, smiselno interpretirala tako, da sem predstavila oba vidika – vidik coachev in coachejev.

V raziskavi sem uporabila protokol za intervju kot merski instrument. Sestavila sem dva ločena protokola, enega za coache (Slika 1) in enega za coacheeje (Slika 2). Prvi je vseboval štiri vsebinske sklope, drugi tri.

Slika 1: Predstavitev vsebinskih sklopov protokola za coache

Predstavitev coacha

- Spol
- Starost
- Formalna izobrazba in poklicna pot
- Prvi stik s coachingom in razlogi za vstop med coache
- Coaching praksa
- Izobrazba in izkušnje s področja coachinga
- Osnovna dejavnost
- Članstvo v strokovnem združenju
- Supervizija
- Geografsko področje delovanja

Stik in dogovor s coachee-jem

- Zagotavljanje zaupnosti v procesu coachinga
- Udeleženci coachinga
- Navezovanje stika
- Uporaba pristopa coach –coachee “matching process”
- Razlogi za uporabo coachinga
- Metodologije, orodja in tehnike
- Srečanja v procesu coachinga

Proces coachinga

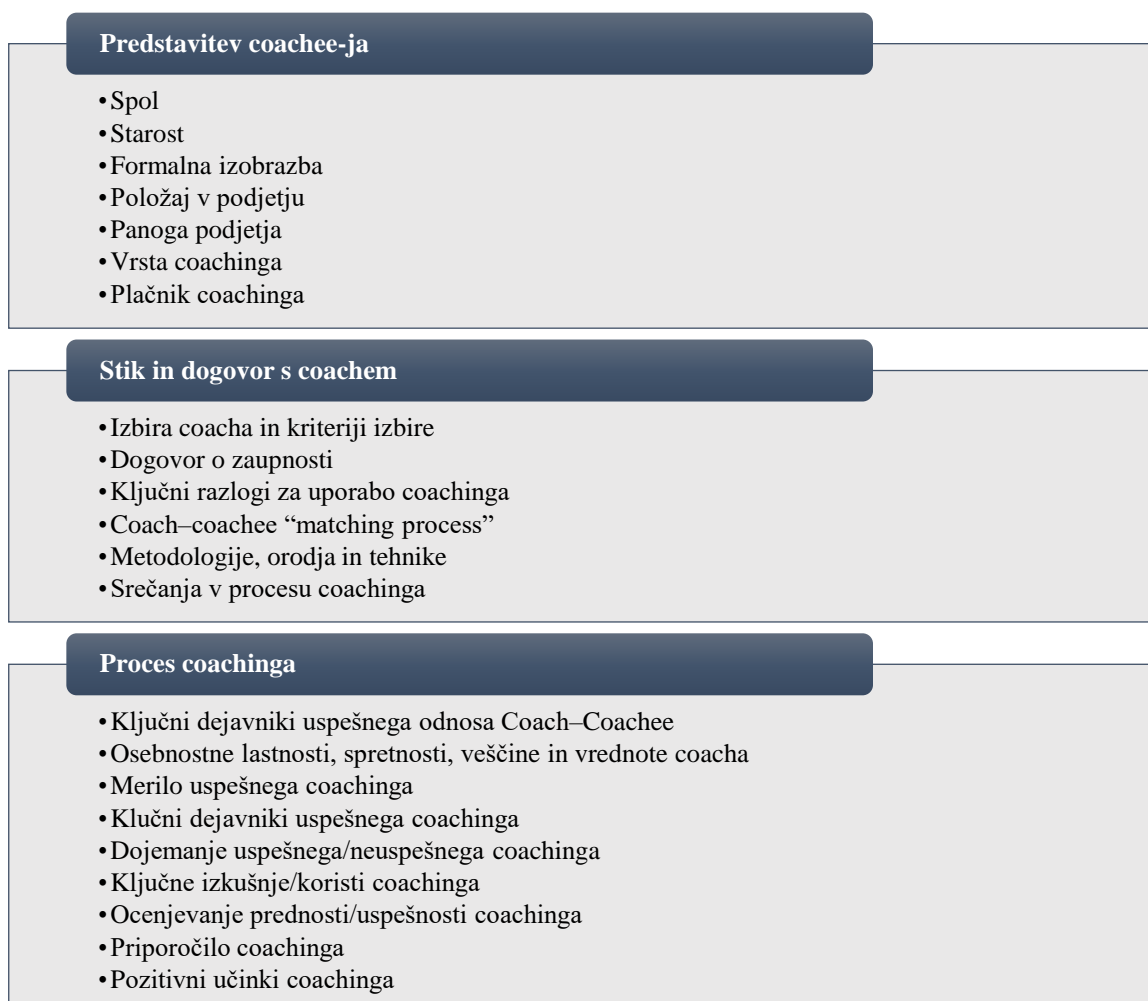
- Merilo uspešnega coachinga
- ROI kot merilo uspešnosti coachinga
- Ključni dejavniki uspešnega coachinga
- Ključni dejavniki uspešnega odnosa Coach –Coachee
- Dojemanje uspešnega/neuspešnega coachinga
- Merjenje/ocenjevanje prednosti/uspešnosti coachinga
- Dodana vrednost coachinga

Ravoj coaching stroke

- Reguliranje in certificiranje coachinga v Sloveniji
- Trendi v coaching stroki v Sloveniji

Vir: lastno delo.

Slika 2: Predstavitev vsebinskih sklopov protokola za coacheeje



Vir: lastno delo.

4.2 Predstavitev rezultatov

V naslednjih podpoglavjih bom predstavila rezultate, ki sem jih pridobila na osnovi izvedene raziskave. Interpretacija rezultatov je potekala na ravni kategorije, in sicer sem vse kode, ki se pojavljajo znotraj posamezne kategorije, smiselno interpretirala tako, da sem predstavila oba vidika – vidik coachev in coacheejev.

4.2.1 Opis vzorca

4.2.1.1 Predstavitev coachev

V raziskavo sem vključila 10 coachev, večinoma ženskega spola (8 oseb). Stari so med 35 in 57 let (v povprečju 49,0 let). Polovica jih je starih do 50 let (le en coach je mlajši od 40 let), polovica pa več kot 50 let. Formalna izobrazba coachev, ki sem jih vključila v raziskavo, je zelo raznolika. Največ jih je pridobilo izobrazbo s področja ekonomije (4 coachi), sledijo tisti s humanistično izobrazbo (3 coachi), predvsem s področja jezikov (angleški, nemški in

slovenski jezik, antropologija). Po en coach ima formalno izobrazbo s področja turizma, umetnosti (dramaturgije) in tehniškega področja. Večina coachev je pridobila sedmo stopnjo izobrazbe, dva coacha šesto in dva osmo stopnjo izobrazbe.

Večina coachev je bila, preden se je začela ukvarjati s coachingom, na vodstvenih pozicijah v podjetjih, pogosto v mednarodnih podjetjih, nekateri izmed njih pa so se ukvarjali z izobraževanjem oziroma poučevanjem. S coachingom se v povprečju ukvarjajo 9,7 let – tisti z najkrajšim stažem se ukvarja 3 leta, z najdaljšim pa 20 let. Le trije coachi se s coachingom ukvarjajo manj kot 5 let, štirje se ukvarjajo več kot 10 let.

Prvi stik coachev s coachingom je bil skoraj praviloma nek coaching dogodek (izobraževanje, ki ga je izvajal coach, delavnica coachinga in podobno), namen katerega je bil pridobiti dodatna znanja in veščine. Dogodek je bil lahko organiziran s strani delodajalca ali pa so se ga udeležili samostojno. V enem primeru je prvi stik predstavljalo delo Coaching for Performance Johna Whitmora. Coachi so pogosto navajali, da so coaching spoznali zaradi udeležbe na nevro-lingvističnem programiranju (angl. Neuro-linguistic programming, v nadaljevanju NLP) delavnicah. Iz prvega srečanja izhajajo razlogi, da so se kasneje začeli ukvarjati s coachingom, vendar pa so zelo različni; od osebne potrebe oziroma dela na sebi, ki je nato preraslo v profesionalno dejavnost, do potrebe po karierni spremembi in prepričanja, da je na tak način možno opolnomočiti ljudi ter jih podpreti pri osebnem in poslovnem razvoju.

Coachi imajo različne coaching kvalifikacije, treninge in individualne akreditacije, prav tako so se šolali na različnih izobraževalnih programih in pri različnih šolah tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Najpogosteje so certificirani in akreditirani za ICF pridruženega certificiranega coacha oz. ICF profesionalnega certificiranega coacha in NLP coacha. Ker coaching zahteva stalno nadgrajevanje znanja, se coachi udeležujejo različnih izobraževalnih programov, treningov, tečajev in delavnic ter dodatno bogatijo znanje, ki ga imajo. Na ta način redno skrbijo za svoj osebni in profesionalni razvoj. Ko posameznik uspešno zaključi akreditacijski proces, prejme osebno akreditacijo z veljavnostjo treh let. Po tem obdobju jo mora obnoviti ali nadgraditi, tudi za ta postopek je potrebno nenehno izobraževanje. Individualna akreditacija ni trajna z namenom, da coach posebej coaching miselnost ter nenehno skrbi za svoj osebni in profesionalni razvoj. V kolikor posameznik po preteku treh let akreditacije ne obnovi, jo avtomatično izgubi.

Coachi izvajajo predvsem individualni coaching. Le-ta v povprečju zajema 85 % vsega coachinga, le pri treh coachih skupinski coaching zajema četrtino ali več časa.

Večina (sedem) coachev coaching v več kot polovičnem (60 % ali več) obsegu izvaja preko spleta (na daljavo) – v povprečju pa 70,5 % časa poteka preko spleta. Le en coach izvaja coaching pretežno v živo (90 % časa coaching poteka v živo). Iz rezultatov je razvidno, da se je v času epidemije covid-19 coaching izvajal v večji meri na daljavo. Ker je pri coachingu zelo pomemben stik in odnos med coachem ter coachejem, tudi coachi v večini

menijo, da je, v kolikor je mogoče, vsaj prvi stik osebni, kasneje pa se lahko uporablja tudi tehnologija, kajti ljudje so se izjemno hitro naučili komunicirati na daljavo.

4.2.1.2 Predstavitev coacheeja

V raziskavo sem vključila tudi 10 coacheejev, prav tako večinoma ženskega spola (7 oseb). Stari so med 34 in 50 let (v povprečju 45,4 leta). Največ jih je starih med 40 in 49 let. Polovica jih je pridobila izobrazbo s področja ekonomije, sledijo jim tisti s pridobljeno naravoslovno izobrazbo (3 coacheeji – farmacija, biokemija). Po en coachee je pridobil formalno izobrazbo s področja komunikologije in prava. Večina (devet) coacheejev je pridobila sedmo stopnjo izobrazbe (en coachee tudi osmo).

Polovica jih v podjetju, kjer so zaposleni, zaseda delovno mesto v vrhnjem managementu, polovica pa v srednjem managementu. Trije coacheeji so zaposleni v farmacevtskem podjetju, dva pa v podjetju, ki izvaja finančne storitve. Druga področja zaposlitve so še informacijska tehnologija, marketing, transport in svetovanje. En coachee je zaposlen v javni upravi.

Večina (devet) coacheejev je bilo udeleženih v individualnem coachingu, polovica coacheejev pa v obeh. Le en coachee je bil udeležen v (izključno) skupinskem coachingu. Več kot polovica (6 coacheejev) jih je bilo deležnih coachinga izključno v živo, dva coacheeja pa izključno preko spleta (na daljavo). Dva coachee-ja sta bila deležna hibridne izvedbe coachinga. Največ (sedem coacheejev) je bilo vključenih v poslovni coaching, trije so bili deležni obeh – poslovnega in osebnega coachinga.

Tisti coacheeji, ki so bili vključeni v poslovni coaching, jim je stroške coachinga plačalo podjetje, v katerem so zaposleni. Tisti, ki so bili deležni (tudi) osebnega coachinga (3 coacheeji), so stroške coachinga krili sami.

4.2.2 Stik in dogovor s stranko

4.2.2.1 Udeleženci coachinga

Udeleženci poslovnega coachinga v praksi coachev so najpogosteje vrhnji in srednji management ter prepoznani talenti, redkeje pa se v coaching vključujejo drugi zaposleni.

4.2.2.2 Zagotavljanje zaupnosti v procesu coachinga

Na vprašanje, kako zagotavljajo zaupnost v procesu coachinga, so coachi (Tabela 1) navajali predvsem podpis pogodbe, ki se zgodi na uvodnem oziroma enem izmed prvih srečanj s stranko. V kolikor je posredi tudi podjetje, se podpiše tripartitna pogodba. Pogodba praviloma obravnava zaupnost v odnosu med deležniki. Prav tako je zaupnost v procesu

coachinga del ustnega dogovora. Coachi so kot pomemben dejavnik izpostavili pogovor o sodelovanju, načinu dela in pričakovanjih vseh vpletenih strani, ki je temelj izgradnje zaupnega odnosa. Stranki so v začetku sodelovanja predstavljena pravila sodelovanja, proces coachinga in etična načela. Etika je pomemben temelj delovanja, etični kodeks pa predstavlja smernice in pravila delovanja ter ravnanja coachev. Njegov namen je graditi in ohranjati visoke poklicne ter etične standarde in pomagati, da coachi sledijo etiki ter delujejo moralno. Kot pomembno so coachi izpostavili skrb za varstvo osebnih podatkov, ne puščanje fizičnih dokazov in sledi o stranki; lahko tudi tako, da vsi zapiski o stranki po koncu procesa ostanejo stranki. Eden izmed coachev je svojo izkušnjo, vezano na zaupnost v procesu coachinga, predstavil kot: *»Ko imamo vsaj tri vpletene strani – coach, naročnik in stranka, se zaupnost v procesu coachinga zagotavlja predvsem z močnim dogovorom v uvodnem delu. Zelo pomembno je, da so informacije naročniku in stranki podane transparentno vnaprej pred coaching procesom, da vsi vpleteni natančno vedo, kako je z zaupanjem in zaupnostjo, kje so meje, o čem se poroča in o čem se ne poroča.«* Drugi coach je svojo izkušnjo z zaupnostjo predstavil kot: *»Sodelovanje se začne s podpisom pogodbe, v procesu coachinga se zagotavlja zaupnost in zaveza sledenju zakonodaje in etičnemu profesionalnemu kodeksu.«*

Tabela 1: Zagotavljanje zaupnosti v procesu coachinga

Dogovor, pogovor	Podpis pogodbe	Skrb za varstvo podatkov
glede zaupnosti in etičnih načel, pomembno je prvo srečanje, dogovor o deljenju informacij in spremljanju napredka, odgovornosti stranke in relevantnih deležnikov, transparentnost, informiranje o procesu, pogovor o pričakovanjih, načinu dela, predstavitev etičnega kodeksa	pred začetkom sodelovanja	skrb za varstvo osebnih podatkov, izbris določene datoteke po zaključku procesa, ne puščanje fizičnih dokazov, ne puščanje sledi o stranki, uporaba določene datoteke, vsi zapiski po koncu ostanejo stranki

Vir: lastno delo.

Večina strank (osem) je navajala, da je bil dogovor o zaupnosti v obliki pisnega ali ustnega dogovora. Na začetku sodelovanja oz. prvem srečanju je bila zaupnost naslovljena, kakor tudi pravila sodelovanja. Vsebina pogovora med coachem in coachejem je popolnoma zaupna. V samem pisnem dogovoru je potrebno jasno opredeliti in poudariti, da lahko coach naročniku poroča le o procesu. V domeni coacheja pa je, kaj od vsebine bo delil. Eden od coachejev je svojo izkušnjo glede zaupnosti v procesu coachinga predstavil kot: (1) *»Imeli smo pisni dogovor, kot pogodbo, kjer je bilo vse opredeljeno in tudi vsi etično moralni vidiki. Nas so učili, da vse, kar smo se pogovarjali, kot coachee lahko povem celemu svetu, on kot coach nikomur. Zaupnost je waterproof sistem.«* Drugi coachee pa je z menoj delil izkušnjo, in sicer: *»S coachem sva se za zaupnost v procesu coachinga dogovorila s pisnim in ustnim dogovorom, ki je bil usklajen ter sprejet z obeh strani.«* Želela bi deliti še eno izkušnjo, ki jo

je coachee delil z menoj: *»Zaupnost v vsamem procesu coachinga ni bila predmet dogovora.«*

4.2.2.3 Navezovanje stika udeležencev s coachem

Udeleženci coachinga pridejo v stik s coachi bodisi tako, da vzpostavijo stik preko njihove spletne strani (lahko tudi preko profesionalne coaching platforme) ali preko socialnih omrežij (predvsem LinkedIn-a) oziroma navežejo stik na delavnicah, sestankih in treningih, ki se jih udeležijo. Coachi so omenili tudi razpise, na katere se prijavijo, oziroma jih podjetje, v katerem so udeleženci zaposleni, povabi na delavnico. Pri tem so lahko pomembne tudi prodajne aktivnosti coacha; vsi coachi pa navajajo, da je priporočilo še vedno najpomembnejša in najpogostejša oblika navezovanja stika.

Pri udeležencih je navezovanje stika s coachem zelo raznolik proces. V kolikor so sami stopili v stik s coachem, je bilo to na podlagi priporočila ali so zanje izvedeli preko strokovnih združenj oziroma so prvi stik s coachem imeli v izobraževalnem procesu. Lahko so imeli možnost izbire coacha (iz nabora coachev) ali pa jim je bil coach dodeljen (s strani podjetja). V kolikor so imeli možnost izbire, je bil pri izbiri in odločitvi za coacha najpomembnejši kriterij dober stik s coachem, izobrazba in strokovnost coacha, občutek zaupanja ter podpora in spoštovanje s strani coacha.

4.2.2.4 Uporaba coach-coachee "matching process"

Večina coachev, ki smo jih vključili v raziskavo, uporabljajo coach-coachee "matching process", in sicer najpogosteje v obliki uvodnega pogovora in srečanja, ki je lahko plačljiv ali pa tudi ne. Gre za informativno srečanje, ki je praviloma daljše, kjer se predstavi coaching proces, nato pa se stranka odloči, ali bo nadaljevala s procesom ali ne. Na prvem srečanju so lahko vključeni potencialni udeleženci, lahko pa tudi kadrovska služba podjetja in/ali pa vodje. Eden izmed coachev je z menoj delil svojo izkušnjo glede coach-coachee »matching procesa«: *»V svoji praksi uporabljam uvodno spoznavno srečanje, na osnovi katerega se stranka odloči, ali bo s coachingom nadaljevala ali ne. Uvodno spoznavno srečanje je plačljivo.«*

Na drugi strani pa so udeleženci navajali, da s coach-coachee "matching process" nimajo izkušenj oziroma jih imajo le izjemoma. Coachee, ki ima izkušnjo s coach-coachee »matching procesom«, navaja, da proces vidi na dveh nivojih: (1): (1) *»Človek sede kot oseba in ti je prijetno z njim.«* in (2) *»S človekom kot osebo ti je malce manj prijetno, te pa kljub temu kot profesionalec pelje nekam iz tvoje cone udobja. Ful veliko narediš, ali ti je z njim ful prijetno, pa verjetno da ne.«*

4.2.2.5 Razlog za pozvanost h coachingu kot intervenciji

Kot ključni razlog, da so coachi pozvani h coachingu kot intervenciji (Tabela 2), je pojav želje ali potrebe po neki spremembi. Spremembe se lahko pojavijo na ravni podjetja, in sicer v obliki slabe timske kulture, poslabšanja klime v podjetju, slabih odnosov, nizke motivacije zaposlenih, lahko pa zaradi sprememb v vodstvu oziroma zaradi potrebe po reorganizaciji delovnih procesov. Udeleženci uporabo coachinga kot intervencije vidijo kot pomoč pri uvajanju sprememb v podjetju, reševanju situacije v procesu reorganizacije in za realizacijo ciljev podjetja na področju izobraževanja. Coachinga so se lahko poslužili tudi kot podporo top managementu v procesu visoko intenzivnih ključno-strateških sprememb v podjetju.

Med razlogi za pozvanost h coachingu kot intervenciji pa so spremembe na ravni posameznega zaposlenega, kjer gre konkretnije za upad zadovoljstva in zavzetosti zaposlenega, lahko pa tudi za nezmožnost soočanja s stresom. Potreba po coachingu se pojavi tudi pri posameznih zaposlenih, ko spremenijo delovno mesto. Podobno so razloge za uporabo coachinga izrazili coacheeji. Pogosto se ga poslužujejo v situacijah, ko spremenijo poslovno dejavnost ali delovno mesto oziroma zaposlitev. Coaching je lahko tudi del izobraževalnega procesa, skozi katerega gre kandidat za coacha.

Lahko pa gre pri pozvanosti h coachingu za željo po spremembah. V tem primeru gre za to, da se daje poudarek kariernemu in osebnemu razvoju, razvoju komunikacijskih in vodstvenih veščin.

Udeleženci so navedli še, da so se coachinga poslužili zaradi želje po osebnem in poslovnem razvoju ter razvoju mehkih veščin, ki jih potrebujejo pri sodelovanju z obstoječimi strankami.

Eden od coachev povzame ključne razloge: *»Kot ključne razloge za pozvanost h coachingu lahko navedem: razvoj vodstvenih veščin, vodenje/sodelovanje težavnih sodelavcev in razvoj poslovne kariere.«*

Eden od coachejev pa je kot razlog za udeležbo v coaching procesu navedel: *»Razlog so bili na eni strani osebni izzivi, in sicer dokončanje študija oz. ali sploh nadaljevati ali ne in na drugi strani poslovni izzivi, ki so se nanašali na spremembo dejavnosti ter sodelovanje z obstoječimi strankami.«*

Tabela 2: Razlogi za pozvanost h coachingu kot intervenciji

	Spremembe v podjetju	Spremembe na ravni posameznika	Želja po spremembah
COACH-i	<ul style="list-style-type: none"> • slaba timska kultura • slabi odnosi • padec motivacije zaposlenih • novo vodstvo • spremembe v podjetju • organizacija procesov • poslabšanje klime v podjetju • vodenje/sodelovanje težavnih sodelavcev 	<ul style="list-style-type: none"> • padec zavzetosti zaposlenega • upad zadovoljstva zaposlenega • sprememba delovnega mesta • soočanje s stresom 	<ul style="list-style-type: none"> • razvoj komunikacijskih veščin • karierni razvoj • osebna rast, skrb zase • osebni razvoj • pridobivanje na samozavesti, samozaupanju • izboljšanje vodstvenih veščin • izboljšanje time managementa • nagrada zaposlenim • zaključek študija
COACHEE-j	<ul style="list-style-type: none"> • realizacija ciljev podjetja na področju izobraževanja • uvajanje sprememb v podjetju • podpora top managementu v procesu visoko intenzivnih ključno-strateških sprememb v podjetju • uvajanje sprememb v podjetju • reševanje situacije v procesu reorganizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • pojav situacije, ko ne vemo več kako naprej • dokončanje študija • sprememba v poslovni dejavnosti • del procesa integracije novozaposlenega v delovno okolje • negotovost • del izobraževalnega procesa za coacha • prevzem nove vodstvene pozicije 	<ul style="list-style-type: none"> • osebni poslovni razvoj • razvoj mehkih veščin za sodelovanje z obstoječimi strankami

Vir: lastno delo.

4.2.2.6 Uporabljene metodologije, orodja in tehnike

Coachi pri svojem delu uporabljajo številne metodologije, orodja in tehnike, nekaterih izmed njih so bili deležni tudi coacheeji. Coacheeji so bili deležni še nekaterih drugih metodologij, orodij in tehnik. Namen analize je ugotoviti, katera vse so v uporabi (Tabela 3):

Tabela 3: Metodologije, orodja in tehnike, ki jih pri svojem delu uporabljajo coachi in ki so jih bili deležni coacheeji v procesu coachinga

	Uporabljajo coachi	So bili deležni coacheeji
Akcijski načrt	x	
Aktivno poslušanje	x	x

se nadaljuje

	Uporabljajo coachi	So bili deležni coacheeji
Brainstorming	x	
Bralne vaje		x
Celostni pristop – Coach the person	x	
Metode coachinga na osnovi dokazov (angl. Evidence based coaching)	x	
Čuječnost	x	
Delo v skupinah		x
Domače naloge		x
Embodiment pristop	x	
Gallup tehnike in orodja	x	x
GROW model	x	x
Holistični pristop	x	
Integrativni pristop	x	
Kognitivno-vedenjske tehnike		x
Kolo življenjskega ravnovesja		x
Kombinacija potreba – sprememba	x	
Kvizi		x
Logosinteza		x
Meditacija		x
Mehanizmi integrativne relacijske psihoterapije	x	
NLP tehnike	x	x
Odpiranje novih perspektiv		x
Orodja poslovnega coachinga, ki temeljijo na vprašalnikih	x	
Poglobljen pogovor		x
Polivagalna teorija	x	
Postavljanje ciljev	x	x
Postavljanje učinkovitih vprašanj	x	x
Pozitivne afirmacije		x
Prepoznavanje problemskih vzorcev s pomočjo metafor in zgodb		x
Prilagajanje procesa coachinga stranki	x	
Raziskovanje, prepoznavanje, izražanje in občutenje različnih čustev		x
Različni pripomočki, orodja, vizualizacije v kombinaciji s telesnimi odzivi	x	
Slikovito opisovanje lastnih čustev, jih opisati s prisposodbo		x

se nadaljuje

	Uporabljajo coachi	So bili deležni coacheeji
Tehnike jungovskega coachinga	x	x
Tehnike transakcijske analize		x
Teorija stilov navezanosti	x	
Terapija objektivnih odnosov	x	
Testi		x
Video materiali		x
Vizualizacija		x
Zaznavanje, upoštevanje in raziskovanje strankinih čustev, spremembe energije, nebesednih znakov in drugih vedénj	x	

Vir: lastno delo.

4.2.2.7 Srečanja v procesu coachinga

Coachi najpogosteje izvedejo s svojimi strankami med 6 in 10 srečanji, lahko pa gre tudi za do 15 srečanj. Srečanja se izvajajo na tedenski, dvotedenski ali tri tedenski bazi, trajajo pa po 3 mesece ali pol leta. Trajanje posameznega srečanja je praviloma 60 minut, redkeje 45 minut ali 90 minut.

Udeleženci so najpogosteje navajali, da imajo s coachi srečanja na 7 ali 14 dni, v primeru timskega coachinga pa so lahko bili udeleženi na delavnicah, ki so trajale 2 ali 3 (zaporedne) dni. Redkeje se srečujejo s coachi v intervalu enega oziroma treh mesecev. Najpogosteje so bili udeleženi na srečanjih, ki so trajala po 60 minut, lahko pa so srečanja trajala tudi 45 minut ali do dve uri. V kolikor je šlo za skupinski coaching, so srečanja trajala dlje – med 4 do 5 ur. Trajanje celotnega coaching procesa je pri udeležencih zelo različno – lahko trajajo od enega meseca pa tja do 6 mesecev, izjemoma tudi eno leto, ko govorimo o individualnih coaching. Skupinski coachingi se lahko izvajajo v strnjeni obliki in trajajo 2–3 dni ali pa v daljšem časovnem obdobju z različnim intervalom med posameznimi srečanji (10 tednov, srečanje enkrat tedensko v trajanju po 4 ure, leto dni, srečanje enkrat na kvartal v trajanju 4 ure).

4.2.3 Proces coachinga

4.2.3.1 Dojemanje coachinga

Na vprašanje, kakšna je njihova ključna izkušnja s coachingom, so coacheeji navajali predvsem izkušnjo, da jim je coaching pomagal pri doseganju ciljev oziroma iskanju rešitev; šlo je za razrešitev kakšne dileme, pomoč pri nadaljnjih korakih na poslovni poti, za doseganje večje povezanosti tima idr. Coaching je proces, kjer coach usmerja coacheeja na

pravo pot s pomočjo strukturiranega pristopa pri postavljanju in udejanjanju ciljev. Coacheeju omogoča biti slišan, pogledati na situacijo skozi drugo perspektivo in dosegati profesionalno ter osebno rast. Coachee v procesu coachinga pridobi novo zavedanje, vpoglede in spoznanja tudi v svoje osebne lastnosti, ozavešča »znam in zmorem« naravnost in vključevanje elementov coachinga v zasebno življenje. Eden od coacheev je povzel ključne izkušnje/koristi coachinga: *»Ključne koristi coachinga so omogočanje varnega prostora za razmišljanje, da sam ob primernem vodenju prideš do rešitve. Če si res zagnan, se potem tega tudi dejansko držiš, sicer lahko po parih mesecih razvedeni.«*

Coacheeji bi coaching priporočili drugim ljudem (a ne nujno tudi coacha, s katerim so sodelovali), in sicer kot metodo za razvoj, za doseg zastavljenih ciljev in pri sprejemanju velikih odločitev v življenju. Priporočili bi ga takrat, ko se pojavi potreba po sistematičnem procesu uvajanja sprememb, pri razreševanju zapletenih situacij oziroma takrat, ko se pri posamezniku pojavi potreba po odkrivanju neuspešnih navad, omejujočih prepričanij in odpravi le-teh. Coachee je delil svoj pogled glede priporočila coachinga drugim ljudem: *»Absolutno bi priporočil coaching drugim ljudem, predvsem pri sprejemanju velikih odločitev v življenju, kot so selitev, spremembe kariere, odločitve, ki zelo vplivajo na prihodnost. Coaching je podpora pri tem. Moje osebne izkušnje so, da je lahko učinek coachinga samo pozitiven, pozitivna izkušnja. Je sistematičen proces pri uvajanju sprememb v življenje. Od coacha dobiš tudi feedback, ki ga vključiš v svoje življenje.«* Drugi coachee je svoj pogled delil kot: *»Seveda bi priporočil coaching. Coaching je najkrajši in najlažji način, da stopiš ven iz nekih svojih navad in rutin, ki te, hočeš ali nočeš, začenjajo omejevati. Osebnostna rast, spreminjanje stvari, ki me motijo in hromijo v življenju, čustvovanju, razmišljanju pri delu ali čemerkoli. Osebnostna rast, da ugotoviš, kaj te hromi, kaj te bremza, kaj ti ne dovoli, da greš naprej in da si pripravljen zgrabiti bika za roge in iti naprej.«*

4.2.3.2 Merila uspešnega coachinga

Merilo uspešnega coachinga je po mnenju coachev zmeraj na ravni coacheeja. Pozitivna povratna informacija s strani coacheeja, lahko tudi s strani nadrejenega oz. podrejenega, je torej pokazatelj, da je coaching uspešen. Povratna informacija je lahko bodisi izrečena, bodisi so pri stranki razvidne pozitivne spremembe (v vedenju, ravnanju, veščinah). Uspešnost opredeljuje tudi pojav novih spoznanj pri coacheeju (npr. omejujočih vedenj) in sprememba omejujočih vedenj coacheeja ter zaveza k novim vedenjem, ki peljejo k cilju. Pomemben kazalnik uspešnosti coachinga je tudi prehod iz sedanje situacije v zeleno stanje oz. kjer coachee želi biti in doseganje postavljenih ciljev, kar se odraža v postavitvi in izvedbi akcijskega načrta. Merilo uspešnega coachinga je, da je coachee zadovoljen, da je dosegel to, kar si je želel. Zelo pomembna pri delu coacha je tudi samorefleksija. Po mnenju enega izmed coachev so merila uspešnega coachinga: *»Po mojem mnenju so merila uspešnega coachinga prehod iz sedanje situacije v zeleno stanje oz. kjer klient želi biti, doseganje postavljenih ciljev klienta, kar se odraža v postavitvi in izvedbi akcijskega plana*

ter spoznanje (aha moment) in sprememba omejujočih vedenj klienta ter zaveza k novim vedenjem, ki peljejo k cilju.»

Coachi se v praksi ne poslužujejo ROI kot merila uspešnosti coachinga predvsem zaradi mnenja, da so rezultati težko merljivi predvsem za manjše organizacije, kjer je izvedba tega metodološko prezahtevna. V primeru uporabe ROI kot merila uspešnosti coachinga je potreben jasen in natančen dogovor o načinu merjenja na začetku coaching procesa. Omenjeno uporabljajo podjetja v tujini, pri nas te prakse ni. Po mnenju enega izmed coachev je ROI kot merilo uspešnega coachinga: *»Rezultati so težko merljivi, lahko bi jih prevedli v denarno vrednost kot npr. znižanje stroškov, povečano prodajo, novo investicijo ali pa da so sestanki boljše vodeni oz. so bolj produktivni, manj je konfliktnih odnosov, vendar pa se sistematično s tem ne ukvarjam.»*

Po mnenju coacheejev se uspešnost meri z doseganjem zastavljenih ciljev, zadovoljstvom stranke in njeno samozavestjo ter opolnomočenjem za soočanje in reševanje težav. Coacheji menijo, da se uspešnost coachinga odraža v spremembi vedenja, ravnanja in veščin posameznika. Če je coaching uspešen, se pri coacheju zgodi napredek – aplicira nova znanja, tehnike in veščine v prakso, integrira nova zavedanja, vpoglede in spoznanja, odprejo se nova obzorja, zmožnost pogleda skozi drugo in širšo perspektivo, pride do osebne rasti in razvoja. Eden izmed coacheejev je svoje videnje opredelil kot: *»Po mojem mnenju je merilo uspešnega coachinga, da si našel rešitev, za katero si tudi sprejel zavezo, da jo boš speljal.»*

4.2.3.3 Ključni dejavniki uspešnega coachinga

Na vplivne dejavnike uspešnosti coachinga po videnju coachev (Tabela 4) lahko pogledamo s treh vidikov: (1) vidik coacha, ki naj se v procesu coachinga prilagaja coacheju; motiviran, empatičen, iskren, spoštljiv, strokoven, zaupanja vreden, čustveno inteligen in zrel na eni strani, na drugi strani pa usposobljen za delo, ki ga opravlja, se pri tem osredotoča na stranko, ustvarja varno in sprejemajoče okolje, zagotavlja osredotočenost na stranko, stranko razume in jo sprejema, aktivno posluša in postavlja odprta vprašanja, je pri svojem delu transparenten, podaja strukturirane ter argumentirane povratne informacije. Imeti mora znanje za ustvarjanje dobrih akcijskih načrtov in njihovo izvedbo.

Prav tako pa na uspešnost coachinga vplivajo določene značilnosti (2) coacheja. Ta mora biti motiviran, iskren, spoštljiv in odprt, pristen ter sproščen na eni strani, na drugi strani pa odprt in zavzet za sodelovanje. Izkazovati mora pripravljenost za raziskovanje, postavljanje in zasledovanje ciljev ter imeti željo po napredku.

Med coachem in coachejem pa je polje (3) odnosa med njima, ki naj ga opredeljuje spoštljiv in iskren odnos, dober stik, sproščenost, vzajemno zaupanje, zelo jasen coaching dogovor, spoštovanje pravice do prekinitve coaching procesa ter partnerski odnos. Pomemben je jasen dogovor o procesu coachinga na začetku. Ključni dejavniki uspešnega coachinga po mnenju

enega od coachev so: *»Usposobljen coach (strokovnost, motiviranost, čustvena inteligenca), polje zaupanja med coachom in klientom ter pripravljenost klienta za raziskovanje, njegova motivacija oz. želja po napredku in vztrajnost.«* Po mnenju drugega coacha so ključni dejavniki uspešnega coachinga: *»Dejavniki uspešnega coachinga so zelo jasen začetni dogovor, zaupanje in varno okolje.«*

Po videnju coachejev (Tabela 4) mora imeti (1) coach, da se vzpostavi uspešen coaching, razvite kompetence za opravljanje svojega dela. Pri tem ni pomembno le (strokovno) znanje, temveč tudi veščine, da vzpostavi okolje, v katerem se stranka počuti sprejetega in varnega, kjer je struktura coaching procesa jasno določena. Coach naj prepozna potrebe stranke, prilagaja coaching proces stranki, postavlja odprta vprašanja in izzive pred stranko, opolnomoči stranko za prepoznavanje in reševanje težav, spodbuja za učenje in rast ter soustvarja in razvija odnos. Opredelevati ga morata določeni osebnostni lastnosti, kot sta prilagodljivost in etičnost. Na drugi strani mora biti (2) coachee pripravljen na coaching, odprt zanj in imeti željo po spremembi, razvoju oziroma napredku. Stremeti mora k uresničevanju ciljev, se z njimi poistovetiti, biti pri tem zavzet in odgovoren ter imeti pozitiven odnos do coachinga. Le tako se lahko vzpostavi (3) odnos obojestranskega sodelovanja, zaupanja, spoštovanja, iskrenosti in odgovornosti, ki ga opredeljuje dober stik med coachem in coachejem (*»kemija«*). Kot ključne dejavnike uspeha je eden od coachejev navedel: *»Coachee si želi nekaj narediti, doseči, preseči oz. prebrodit, to je predpogoj in v to vložijo veliko energije. Izbere si pravega coacha, ki mu zaupa in z njim stke dober odnos. Coach mora coacheja opolnomočiti za življenje, za vse prihodnje situacije, ki ga še srečajo v življenju.«*

Tabela 4: Ključni dejavniki uspešnega coachinga (mnenje coachev in coacheejev)

	Na ravni coacha	Na ravni coacheeja	Na ravni odnosa
COACH	<ul style="list-style-type: none"> • aktivno poslušanje • postavljanje vprašanj • prilagodljivost glede coaching procesa • ustvarjanje sprejemajočega in varnega okolja • čustvena inteligenca • motiviranost • empatija • iskrenost • spoštovanje • zaupanje • osebna zrelost • osredinjenost na stranko • strokovnost • pristen odnos • razumevanje in sprejemanje stranke • podajanje strukturirane in argumentirane povratne informacije • transparentnost • usposobljenost • ustvarjanje dobrih akcijskih načrtov • zasledovanje ciljev 	<ul style="list-style-type: none"> • motivacija • iskrenost • spoštovanje • odprtost • postavljanje ciljev • pripravljenost za raziskovanje • pristnost • sproščenost • prostovoljnost udeležbe • zasledovanje ciljev • zavzetost in sodelovanje • želja po napredku • zaupanje • doseganje zastavljenega cilja 	<ul style="list-style-type: none"> • zelo jasen začetni dogovor • odnos vzajemnega spoštovanja in zaupanja • dober stik med coachem in stranko • partnerstvo • pregled napredka, rezultatov, smernice za naprej • sproščenost • zaupanje • komunikacija vodstva s stranko • obojestransko iskrenost • pristen odnos • spoštovanje pravice do prekinitve coaching procesa
	COACHEE	<ul style="list-style-type: none"> • prilagajanje coaching procesa stranki • jasna struktura coaching procesa • spodbujanje za učenje in rast • jasno zastavljen okvir • postavljanje vprašanj in izzivov • identificiranje in prepoznavanje potrebe stranke • ustvarjanje sprejemajočega in varnega okolja • kompetence • izobrazba • etičnost • opolnomočenje stranke • coach ne svetuje, ne ponuja rešitev • soustvarja in razvija odnos 	<ul style="list-style-type: none"> • odprtost za coaching • odgovornost • želja po spremembi • želja po razvoju • poistovetenje s cilji coachinga • coaching postavlja dovolj izzivov • zavzetost in sodelovanje stranke • pozitiven odnos do coachinga • zaveza stranke

Vir: lastno delo.

4.2.3.4 Ključni dejavniki uspešnega odnosa coach–coachee

Nekateri ključni dejavniki uspešnega odnosa coach-coachee so bili že predhodno omenjeni, poseben poudarek pa so coachi (Tabela 5) posvetili osredinjenosti na stranko. To pomeni, da coach ustvari sprejemajoče in varno okolje, ki omogoča vzpostavljanje dobrega stika med njim ter coacheejem (»energija«), hkrati pa se coachee počuti razumljenega ter sprejetega. V odnosu je pomembna iskrenost, odkritost, poštenost, odgovornost obeh, spoštovanje in zaupanje. Temelj, na katerem se gradi uspešen odnos, predstavljajo coacheva filozofija coachinga, dobro razvite kompetence coacha, njegova strokovnost in samozavest. Da bi bil uspešen, se naj proces prilagaja coacheeju in srečanja se naj odvijajo v konstantnih časovnih intervalih. Pomembno je, da so vsi vpleteni prisotni v procesu. Po mnenju enega od coachev so ključni dejavniki uspešnega odnosa coach-coachee: *»Kemija, da se oba res dobro počutita, da lahko drug z drugim delata, zaupnost, prisotnost v procesu, da sta z mislimi, tako coach kot tudi coachee, prisotna in da sta iskrena.«*

Uspešnost odnosa med coachem in coacheejem je po mnenju slednjih odvisna predvsem od coacha, in sicer njegovih kompetenc in veščin (aktivno poslušaj, postavlja prava vprašanja, ne daje nasvetov, se ustrezno odziva, upravlja fokus srečanja, daje povratno informacijo in podobno), vzdušja, ki ga ustvari (varno, sprejemajoče okolje) in njegovih osebnostnih značilnosti (spoštljivost, empatija, potrpežljivost, umirjenost, čustvena inteligentnost in intelektualni nivo). Coach naj, da vzpostavi uspešen odnos s coacheejem, s postavljanjem pravih vprašanj coacheeju pomaga najti vse odgovore v sebi, mu stoji ob strani ter ga spremlja in spodbuja na poti do cilja. Coacheeji so se pri razmišljanju o dejavnikih uspešnega odnosa med coachem in coacheejem osredotočili predvsem na coacha, dejavniki uspešnosti odnosa na ravni coacheeja so omejeni na motivacijo, odprtost, zavzetost in pripravljenost stranke za proces, zaupanje v coacha in njegovo strokovnost. Izpostavili so tudi dober stik (»kemijo«) med coachem in coacheejem kot tisto neopredeljujočo vsebino uspešnega odnosa, komunikacijo in medsebojno spoštovanje ter zaupanje. Po mnenju enega od coachejev so ključni dejavniki odnosa coach-coachee: *»Sama menim, da so še posebej pomembni dejavniki za uspešen odnos zaupanje, pripravljenost in odprtost coacheeja za coaching, čustvena inteligenca s strani coacha, coachejevo zaupanje coachu kot osebi, pa tudi zaupanje v njegovo strokovnost, znanje in proces in »chemistry match«.*

Tabela 5: Dejavniki pomembni za uspešen odnos (mnenje coacheejev)

Na ravni coacha	Na ravni coacheeja	Na ravni odnosa
<ul style="list-style-type: none"> • aktivno poslušanje • coach ne daje nasvetov • coach ne pozna stranke • coach prilagaja coaching stranki • coach s postavljanjem pravih vprašanj stranki pomaga najti vse odgovore v sebi • coach se odziva na stranko • coach stoji ob strani, spremlja in spodbuja na poti do cilja • coach upošteva individualnost stranke • coach upravlja fokus srečanja • coach ustvari sprejemajoče in varno okolje • čustvena inteligenca s strani coacha • empatija • podajanje povratne informacije • potrpežljivost • pregled napredka, rezultatov • sistematičen pristop • spodbujanje k sodelovanju • spoštovanje • strokovnost in znanje coacha • umirjen pristop • usmerjanje na pravo pot razmišljanja • ustrezen intelektualni nivo 	<ul style="list-style-type: none"> • motiviranost stranke • pripravljenost in odprtost stranke za coaching • seznanjenost s temeljnimi principi coachinga • stranka zaupa coachu kot osebi • stranka zaupa v strokovnost coacha • zaupanje v strokovnost, znanje in proces (tehniko in metodologijo) coacha • želja, zavzetost in sodelovanje stranke 	<ul style="list-style-type: none"> • dober stik med coachem in stranko • medsebojno spoštovanje in zaupanje • komunikacija

Vir: lastno delo.

4.2.3.5 Osebnostne lastnosti, spretnosti, veščine in vrednote coacha

Da bi bil coach uspešen pri svojem delu, naj ima, kakor ga vidijo coacheeji (Tabela 6), določene osebnostne lastnosti, ki zajemajo avtentičnost, iskrenost, samozavest, spoštljivost, zaupanje, čustveno inteligenco idr., pa tudi določene spretnosti in veščine, predvsem komunikacijske (npr. aktivno poslušanje, postavljanje učinkovitih vprašanj, dobre retorične spretnosti, jasno izražanje in razumljivost). Sposoben naj bo tudi ustvariti varno in sprejemajoče okolje ter prilagoditi coaching proces coacheeju. Coach mora biti opremljen z ustreznim strokovnim znanjem in profesionalnimi izkušnjami. V njegovem vrednostnem sistemu naj bodo visoko rangirane osebna integriteta, osebna in strokovna odgovornost ter etičnost. Po mnenju enega od coacheejev so najbolj pomembne osebnostne lastnosti, spretnosti, veščine in vrednote coacha: »Izpostavil bi, da je pomembno, da coach ne postavlja sodb, imeti mora znanje, izkušnje in kilometrino, obvladati mora tehnike, na nežen in neopazen način voditi pogovor in držati strukturo, zagotavljati domačo in sproščeno

atmosfera, da se lahko odpreš in sprostiš. Tudi odločnost coacha je pomembna, da zna prekiniti proces, če zadeva zabrede, če se ne ujameta ali če coachee ni zainteresiran».

Tabela 6: Najpomembnejše osebnostne lastnosti, spretnosti, veščine in vrednote profesionalnih coachev

Osebnostne lastnosti	Spretnosti, veščine	Vrednote
<ul style="list-style-type: none"> • avtentičnost • čustvena inteligenca • iskrenost • iznajdljivost • empatičnost • modrost • potrpežljivost • radovednost • razumevanje • samozavest • spoštljivost • usmerjenost na cilje • vnašanje pozitivne energije • vzbujanje zaupanja 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivno poslušanje • usmerjanje na pravo pot • ustvarjanje sprejemajočega in varnega okolja • prilagajanje coaching procesa stranki • dober retorik • profesionalne izkušnje • jasno in razumljivo izražanje • postavljanje učinkovitih vprašanj • spodbujanje procesa učenja • učinkovite komunikacijske veščine • upravljanje časa in fokusa srečanja • usmerjanje pogovora na nežen in neopazen način • znanje 	<ul style="list-style-type: none"> • osebna integriteta • osebna odgovornost • ne postavljanje sodb • spoštovanje pravic do prekinitve coaching procesa • strokovna odgovornost • upoštevanje etičnega kodeksa

Vir: lastno delo.

4.2.3.6 Dojemanje uspešnega in neuspešnega coachinga

Na podlagi odgovorov coachev in coacheejev na vprašanje, kako dojemajo uspešen in kako neuspešen coaching, smo oblikovali elemente, ki opredeljujejo (ne)uspešen coaching (Tabela 7).

Tabela 7: Elementi uspešnega in neuspešnega coachinga

Uspešen coaching	Neuspešen coaching
motiviranost stranke	nemotiviranost stranke
zavzetost stranke	nezavzetost stranke
coach daje stranki občutek, da zmore doseči cilj (spodbujanje k doseganju ciljev)	coach ne daje stranki občutka, da zmore doseči cilj (ne spodbuja)
coachee želi biti v procesu coachinga	coachee ne želi coachinga
stranka se poistoveti s cilji coachinga	stranka se ne poistoveti s ciljem coachinga
coach zna vključiti stranko v proces	nezmožnost vključevanja stranke v proces
opolnomočenje za soočanje s težavami	nezmožnost opolnomočenja za soočanje s težavami

se nadaljuje

Uspešen coaching	Neuspešen coaching
zaupanje stranke v coacha	dvom stranke v coacha, pomanjkanje zaupanja
strokovnost coacha	pomanjkanje znanja coacha
obljube coacha so realne	nerealneobljube coacha
stranka doseže cilj	stranka ne doseže cilja
stranka doseže napredek	stranka ne doseže napredka
stranka doseže pričakovane rezultate	stranka ne dosega rezultatov
stranka doseže spremembo vedenja	stranka ne doseže spremembe vedenja
stranka doseže spremembo veščin	stranka ne doseže spremembe veščin
stranka naredi premik v zeleno smer	stranka ne naredi premika v zeleno smer
stranka postane avtonomna glede na postavljene cilje	stranka ni avtonomna glede na postavljene cilje
stranka uresniči akcijski načrt	stranka ne uresniči akcijskega načrta
stranka želi coaching	stranka želi svetovanje
nevsiljevanje absolutne resnice	vsiljevanje absolutne resnice
ne sugerira rešitev	sugeriranje rešitev
stranka ovrednoti coaching kot uspešen	stranka ne ovrednoti coachinga kot uspešnega
zadovoljstvo stranke	nezadovoljstvo stranke
brez občutka nelagodja (sproščenost, dobro počutje)	občutenje nelagodja
proces ima smisel in pomen	proces, ki ne služi nikomur
jasna struktura coaching procesa	proces ni jasno strukturiran
želja stranke je izpolnjena	želja stranke se ne izpolni
coach nudi podporo pri reševanju problema	coach postreže z rešitvijo problema
coaching proces se zaključi ob pravem času	coaching proces ni prekinjen pravočasno
coach ni navezan na končni rezultat	navezanost coacha na končni rezultat
coach sledi toku misli stranke	nesledenje toku misli stranke
sposobnost coacha ozaveščati lasten kontratransfer	neozaveščen kontratransfer coacha
transparenten proces	netransparenten proces
ustrezno postavljeni cilji	preširoko zastavljeni cilji stranke

Vir: lastno delo.

Na osnovi svojih izkušenj je eden od coachev z menoj delil primer uspešnega in neuspešnega coachinga: »*Uspešen coaching je, da je klient prišel do spoznanja, oblikoval akcijski načrt in ga začel uresničevati. Primer neuspešnega coachinga pa je, da klient v bistvu ne želi coachinga, pač pa konzultanta, ki mu bo postregel z odgovorom oz. rešitvijo problema, ni pripravljen na delo oz. ima nizko motivacijo*«. Prav tako je z menoj delil primer uspešnega in neuspešnega coachinga tudi eden od coachejev: »*Uspešen coaching pomaga drugače pogledati na stvari, spremeniti zacementiran način razmišljanja, ki te ne vodi k ciljem, ampak te blokira. Spremeniš mindset, kako se stvari lotevaš. Primer neuspešnega coachinga pa je, da hoče coach stvari razrešiti namesto tebe*«.

4.2.3.7 Merjenje (ocenjevanje) uspešnosti coachinga

Evalvacija uspešnosti coachinga lahko poteka (Tabela 8) na sistematičen ali nesistematičen način. Ko je govora o sistematičnem načinu, gre v glavnem za kvantitativne metode evalvacije, kot so denimo lestvica omejujočih občutenj, lestvica razvoja kompetenc, merjenje zavzetosti in metoda 360°. Lahko pa se sistematično evalvira uspešnost coachinga tudi na kvalitativni način, kot je recimo spremljanje (individualnih) sprememb in napredka.

Zdi se, da so nesistematični načini evalvacije uspešnosti coachinga v večji meri v uporabi. V glavnem gre za podajanje povratne informacije s strani coacheeja in pri tem coach zaupa coacheeju, lahko pa tudi njegovega nadrejenega. Pogosto gre za ocenjevanje skozi zadovoljstvo stranke, občutke, kako se coachee počuti, občutje, ki ni zaželeno spremeni v podporno, mehke veščine in percepcijo, pozitiven odnos do coachinga ter pozitiven odnos do lastnega razvoja. Merjenje oz. ocenjevanje je lahko tudi glede na dosego zastavljenih ciljev, ki pa so lahko tudi merljivi (npr. stranka izboljša cilje prodaje, stroškov, izpelje reorganizacijo). Pomemben kazalnik je tudi, da se naročnik vrača, seveda tudi coachee, vendar ne za isto temo, za katero je coachee prehodno že šel skozi proces coachinga. Eden od coachev je delil z menoj izkušnje merjenja oz. ocenjevanja prednosti oz. uspešnosti coachinga: »Merjenje oz. ocenjevanje uspešnosti coachinga glede nato, ali klient doseže cilj, je klientovo zadovoljstvo in podan pozitiven feedback. Na coaching se ne vrača za isto temo, pri metodi 360° boljše rezultate in izboljša cilje prodaje, stroškov... do izpeljave reorganizacije«.

Tabela 8: Načini merjenja uspešnosti coachinga

Sistematični način	Nesistematični način
<ul style="list-style-type: none">• lestvica omejujočih občutenj• lestvica razvoja kompetenc• merjenje zavzetosti• spremljanje sprememb in napredka• metoda 360°	<ul style="list-style-type: none">• povratna informacija stranke, nadrejenega• naročnik se vrača• odkrit pogovor• opolnomočenje za soočanje s težavami skozi občutke (pozitiven odnos do coachinga, do lastnega razvoja, počutje, zadovoljstvo stranke)• stranka doseže cilj (npr. izboljša cilje prodaje, stroškov, izpelje reorganizacijo)

Vir: lastno delo.

Coacheeji so na drugi strani praviloma navajali, da merjenja uspešnosti coachinga ni bilo oziroma ga kot takega niso prepoznali, čeprav je iz njihovih odgovorov razvidno, da so bili prisotnosti (predvsem) nesistematični načini evalvacije, in sicer v obliki pogovora o napredku (povratna informacija, ki se lahko daje tudi po zaključku vsakega izmed srečanj). Med sistematičnimi načini evalvacije uspešnosti coachinga se pojavi metoda 360°. Eden od coachejev je delil z menoj svojo izkušnjo merjenja oz. ocenjevanja prednosti oz. uspešnosti

coachinga: *»Coach ni kaj dosti ocenjeval, vsaj nimam v spominu; oceno sem podal jaz, jaz sem podal feedback«.*

4.2.3.8 Dodana vrednost coachinga

Ko je govora o podjetjih, coachi vidijo največjo dodano vrednost coachinga v boljšem povezovanju posameznika s kolektivom, timom, spreminjanje kulture podjetja in povečanje poslovne uspešnosti.

Največjo dodano vrednost coachinga pri posameznikih pa coachi vidijo najprej v samem procesu coachinga, kjer je fokus na posamezniku (individualno delo s posameznikom); učenje poteka v demokratičnem odnosu, usmerjanje in vodenje poteka skozi proces uresničevanja cilja. Coacheji dosežejo rezultate v relativno kratkem času, njihove želje in ideje se spremenijo v akcijo in dejanja. Na ravni rezultata kot največjo dodano vrednost za coacheja coachi vidijo v izboljšanju oziroma krepitvi njihove odpornosti, prilagodljivosti, avtonomije oziroma neodvisnosti. Coaching jih opolnomoči za reševanje problemov in soočanje s težavami, jim pomaga videti širšo sliko in jim nudi pomoč pri raziskovanju, razmišljanju izven okvirjev. Pozitivno vpliva na osebni razvoj, samozavedanje in samoaktualizacijo. Pri coacheju spodbuja ustvarjalno mišljenje, odpira inovativne poglede na situacije in dogodke, pomaga pri preseganju omejujočih prepričanj in navad ter prevzemanju odgovornosti za svoje življenje. Na poslovnem področju coaching pripomore k spremembi življenja coacheja na bolje, poveča njegovo poslovno uspešnost in pripelje do spremembe/preboja na nekem področju. Svoj pogled na dodano vrednost, ki jo prinaša coaching, je predstavil eden od coachev: *»Največja dodana vrednost coachinga je, da klientom odpira inovativne, izvirne poglede na situacije, dogodke, da spodbuja ustvarjalno mišljenje, razmišljanje izven okvirjev, bolje povezuje posameznika s kolektivom, timom, poveča samozavedanje, samo-aktualizacijo klienta, izboljša odpornost in poveča prilagodljivost klienta, spreminja kulturo podjetja ter poveča poslovno uspešnost«.*

Coacheji pozitivne učinke coachinga vidijo najprej v samem procesu, nato pa še na ravni izidov oziroma rezultatov. Proces coachinga vidijo kot sistematičen proces na poti do pozitivnih sprememb, kjer z razmišljanjem o različnih možnostih, identifikacijo prioritet, individualiziranim pristopom k posamezniku privede do podpore in razbremenitve v težki situaciji, do rešitve, razrešitve dileme, novega zavedanja, vpogleda in spoznanj, do planov in želja ter doseganja ciljev. Na ravni izida procesa so pozitivni učinki izgradnja odločnosti in samozavesti pri posamezniku, razvoju odgovornosti do samega sebe in spoznavanje lastnih osebnostnih lastnosti, lastnosti kolegov in sodelavcev. Coaching omogoča izogibanje poskušanju, kajti pot do rešitve ponuja razmislek. Svoj pogled na dodano vrednost, ki jo prinaša coaching, je predstavil eden od coachejev: *»Coaching je sistematičen in konstanten proces pri pozitivnih spremembah v življenju. Je zelo naporen proces, kjer se srečuješ s strahovi, negotovostjo, je pa sistematičen in usmerjen proces. Coach ti postavlja vprašanja,*

ki si jih sam ne zastaviš, prav tako pa pride tudi do širjenja zavedanja in razmišljanja o različnih možnostih».

4.2.4 Razvoj coaching stroke

4.2.4.1 Reguliranje in certificiranje coachinga

Vsi coachi, ki sem jih vključila v raziskavo, so prepoznali pomembnost reguliranja in certificiranja coachinga. Menijo, da bi bilo dobro, če bi bil poklic reguliran, vendar pri tem opozarjajo na potrebo po skrbi za kakovost coachinga, saj mora biti strokovnost pogoj za opravljanje dela. Prav tako je pomembno, da se postavijo omejitve, kdo sploh je lahko coach. Pri tem se sicer odpira novo vprašanje, in sicer, kdo je usposobljen in odgovoren za podeljevanje certifikatov ter postavljanje standardov. Osnova mora biti ustrezno izobraževanje in zavezanost etiki. Coachi sicer menijo, da je proces regulacije poklica še na začetku, zato je potrebno informiranje in ozaveščanje podjetij, pa tudi širše javnosti o coachingu. Eden od coachev je delil z menoj svoj pogled glede reguliranja in certificiranja coachinga: *»Absolutno podpiram reguliranje in certificiranje coachinga, osnovi sta ustrezno izobraževanje in zaveza k etiki«.*

4.2.4.2 Trendi glede coaching stroke v Sloveniji

Coachi so soglasni glede porasta uporabe coachinga v Sloveniji, predvsem je tukaj govora o poslovnem coachingu. Vedno več podjetij uporablja timski coaching za razvoj timov, prav tako coaching pridobiva na prepoznavnosti; tudi na prepoznavnosti kot stroke, ki je lahko pomembna podpora zaposlenim. Coachi so opozorili na porast samooklicanih coachev, ki povzročajo nerazumevanje, kaj coaching je in ustvarjajo zmedo, nezadovoljstvo ter nezaupanje. Trendi, ki se kažejo v coachingu, se nanašajo na specializacijo coachev in profesionalizacijo coachinga, uvajanje coaching kulture v podjetjih, porast internega coachinga in uporabo coaching veščin vodij pri svojem delu. V tem smislu bo potrebna specializacija coachev, regulacija in standardizacija poklica, s tem pa se bo pojavila potreba po nadzoru strokovnosti coachev. Hkrati se dviguje strokovnost uveljavljenih coachev, kar vzbuja zaupanje v napredek posameznikov ter timov. Eden od coachev je delil z menoj svoj pogled glede trendov, ki se kažejo glede coaching stroke v Slovenije: *»Preveč je samooklicanih coachev, ki povzročajo nerazumevanje, kaj coaching je in ustvarjajo zmedo, nezadovoljstvo, nezaupanje, v podjetjih se vpeljuje čedalje bolj coaching kultura, strokovnost uveljavljenih coachev se dviguje in vzbuja zaupanje v napredek posameznikov in timov.«*

5 RAZPRAVA

V emiričnem delu naloge sem si za cilj zadala, da naredim temeljit pregled stanja coachinga v Sloveniji. Najprej so me zanimala izkušnje deležnikov, vključenih v proces coachinga, s procesom. Coachi so navajali, da so udeleženci coachinga najpogosteje predstavniki vrhnjega in srednjega managementa podjetij ter prepoznani talenti. Tako coachi kot tudi coacheeji so navajali, da je njihova ključna izkušnja s coachingom taka, da jim je le-ta pomagal pri doseganju zastavljenih ciljev oziroma pri iskanju rešitev situacij, v katerih so se znašli. Coaching dojemajo kot podporo na poti razvoja, pri iskanju rešitev, ne pa kot rešitev samo po sebi.

Zasledila sem, da se coaching izvaja kot individualni in skupinski coaching. Individualni coaching se najpogosteje izvaja na tedenski ali dvotedenski ravni, redkeje v več tedenskih razmakih. Praviloma gre za 6–10 srečanj, ki trajajo po 60 minut. Skupinski coachingi se najpogosteje izvajajo v strnjenih oblikah s trajanjem med 2 in 3 dnevi, in sicer v trajanju 5 ur.

5.1 Merila uspešnosti coachinga

Osredotočila sem se na merila uspešnega coachinga – kaj torej opredeljuje uspešen coaching. Coachi uspešnost coachinga presojujejo glede na stranko in njeno povratno informacijo, lahko tudi s strani nadrejenega oz. podrejenega. Lahko gre za to, da stranka izrazi zadovoljstvo, poda na kakršenkoli način pozitivno povratno informacijo ali pa se pri presoji uspešnosti coachinga izhaja iz doseženih ciljev. V večji meri se uspešnost coachinga meri glede na dosežene cilje. Tudi coachee-ji so mnenja, da je pri presoji o uspešnosti coachinga potrebno izhajati iz doseženih ciljev, pa naj gre za vedenjske spremembe, spremembe v ravnanjih ali pridobljenih veščinah, spretnostih in znanjih stranke. Obe strani sta se osredotočili na presojo o uspešnosti coachinga izhajajoč iz doseženih ciljev, nobena stran pa se pri tem ni osredotočila na evalvacijo procesa coachinga, ne glede na dosežene cilje. Ciljna naravnost pri presoji o uspešnosti coachinga se kaže tudi v tem, da so coachi pri vprašanju, ali se poslužujejo ROI kot merila uspešnosti, večinoma odgovorili nikalno, kajti po njihovem mnenju so rezultati po tej metodologiji težko merljivi. Kot sem lahko razbrala iz njihovih odgovorov, se v praksi pri evalvaciji coachinga poslužujejo prve stopnje vrednotenja po modelu ROI (Phillips, Phillips & Ray, 2012), in sicer so osredotočeni na odziv stranke in njeno zadovoljstvo, v nekaterih primerih pa sem zaznala tudi uporabo drugega koraka vrednotenja, in sicer uporabo podatkov o tem, koliko novega znanja in veščin je pridobila stranka. Ugotovila sem, da coachi evalvacijo uspešnosti coachinga izvajajo sproti in nesistematično. V tem kontekstu je doprinos magistrskega dela predvsem ta, da sem pokazala, da glede evalvacije uspešnosti coachinga obstaja še veliko manevrskega prostora glede znanj in veščin evalvacije, ki jih coach potrebuje, da bi proces coachinga bil še uspešnejši.

Ko sem coache spodbudila, da se osredotočijo na sam proces coachinga (in ne toliko na izid procesa) in razmislijo, kateri bi bili kriteriji uspešnosti, so udeleženci coachinga v raziskavi uspešnost oziroma neuspešnost coachinga ocenili glede na angažma stranke (motiviranost, zavzetost, poistovetenje s cilji coachinga, zaupanje), glede na kompetence coacha (znanje, strokovnost) in njegovo delovanje (opolnomoči stranko, jo spodbuja, ne sugerira rešitev). Prav tako pa se uspešnost coachinga določi glede na značilnosti coachinga, kot so jasno strukturiran in transparenten proces, ki ima smisel in pomen in se zaključi ob pravem času.

5.2 Dejavniki uspešnega coachinga

Vprašala sem se, kaj vpliva na to, ali bo coaching uspešen. Če izhajamo iz okvirja ključnih procesov coachinga, ki so ga postavili Boyatzis, Smith, Van Oosten in Woolford (2013), so udeleženci raziskave v največji meri poudarjali medsebojno zaupanje. Coach mora vzpostaviti ustrezno okolje, ki omogoča spoštljiv odnos in sproščenost obema stranema. Za zaupanje med coachem in coachejem je pomembno, da se na začetku vzpostavi jasen dogovor o procesu. Udeleženci raziskave so izpostavili, da mora med coachem in coachejem obstajati naklonjenost, ki so jo poimenovali »kemija«, kar avtorji Boyatzis, Smith, Van Oosten in Woolford (2013) štejejo med proces raporta. Udeleženci raziskave iz obeh skupin so prav tako izpostavili predanost coacha in coacheja procesu coachinga, predvsem coachejev, pri katerih je nujna visoka stopnja motiviranosti za doseganje zastavljenih ciljev. Predanost obeh deležnikov v procesu prinaša pozitivne učinke coachinga (Gregory, Levy & Jeffers, 2008; Kilburg, 2006).

Pri dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost coachinga, pa ne moremo mimo strokovne usposobljenosti coacha za izvedbo procesa. Udeleženci raziskave so močno poudarjali njegove kompetence in tudi določene osebnostne značilnosti, ki morajo biti prisotne, da je lahko coaching uspešen. To poleg že omenjene motiviranosti pomeni tudi empatičnost, iskrenost in čustveno inteligentnost na eni strani ter znanje, veščine vodenja, motivacije in osredotočenosti na stranko na drugi strani.

Usposobljenost coacha, da izvaja proces coachinga, je seveda temelj, ki omogoča, da je coaching lahko uspešen. A dejstvo, da so coacheji prav kompetence izpostavljali kot ključen dejavnik uspešnega coachinga, napeljuje k zaključku, da nemara ni samoumevno, da so vsi coachi visoko usposobljeni za opravljanje tega dela. S tem pridemo do teme certificiranja coacha, ki se je sicer dotaknemo v nadaljevanju, a na tem mestu naj izpostavimo doprinos ugotovitev naše raziskave k odpiranju teme usposobljenosti coachev za opravljanje tega dela, kar je implicitno zaznati iz navedb udeležencev coaching procesa, tj. coachejev.

5.3 Učinki coachinga za udeleženca

Udeleženci naše raziskave so kot pozitivne učinke coachinga navajali boljšo integracijo posameznika v delovni kolektiv in tim ter spreminjanje kulture podjetja, kar pozitivno vpliva na povečanje poslovne uspešnosti. To se sklada z ugotovitvami drugih raziskovalcev (Berg & Karlsen, 2016; Newsom & Dent, 2011), ki so ugotovili izboljšanje sodelovanja zaposlenih in večjo mero zaupanja. Managerjem coaching pripomore k večji usposobljenosti za vodenje, pa tudi vedenju na delovnem mestu, zato se v končni fazi izboljša delovanje delovnih skupin (Berg & Karlsen, 2016).

Pri tem je pomemben proces coachinga sam po sebi, kjer je fokus na posamezniku (individualno delo s posameznikom), kajti po mnenju coachev udeleženci pridobijo večšine uresničevanja ciljev, krepi se njihova odpornost, prilagodljivost in avtonomija. Krepi se prav tako samozavedanje posameznika, kar pomembno pripomore k preseganju omejujočih navad in ravnanj. Vse pozitivne spremembe na ravni posameznika pomenijo izboljšanje v povezanosti skupnosti, v katero je vključen posameznik, bodisi poslovno bodisi v zasebnem življenju.

Ne čudi, da poslovni coaching zavzema vedno večje zanimanje in postaja čedalje bolj priljubljen za osebni in poslovni razvoj. Prednosti coachinga so mnoge, z njimi so se ukvarjali številni avtorji s tega področja. Udeleženci naše raziskave, ki so v coaching vključeni kot coacheeji, pozitivne učinke coachinga vidijo najprej v samem procesu, nato pa še na ravni izdidov oziroma rezultatov. Proces vidijo kot sistematičen proces na poti do pozitivnih sprememb; med pozitivnimi učinki coachinga pa so v večji meri izpostavljali učenje reševanja problemov, samozavedanja, načrtovanja in doseganja ciljev, izgradnjo odločnosti in samozavesti pri posamezniku, razvoj odgovornosti in spoznavanje lastnih osebnostnih lastnosti ter lastnosti kolegov.

Zdi se, da je za coaching v Sloveniji še veliko neizpoljenih priložnosti. Trendi glede razvoja coaching stroke v Sloveniji, sodeč po mnenju coachev, so pozitivni predvsem z dveh vidikov. Povečuje se namreč potreba in interes po individualnem ter tudi timskem coachingu, kar kaže na to, da coaching pridobiva na prepoznavnosti. Drugi vidik pa predstavlja specializacija coachev in profesionalizacija coachinga. V tem smislu bo potrebna specializacija coachev, regulacija in standardizacija poklica, ki bo sčasoma narekovala nadzor nad strokovnostjo delovanja coachev. Menim, da se je v raziskavi pokazalo, da je ta nadzor še kako potreben.

5.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Coachi se dobro zavedajo zaupnosti in varovanja osebnih podatkov o osebah, s katerimi sodelujejo v procesu coachinga, zato bi lahko pri odgovarjanju na vprašanja pri intervjuvanju kakšen del odgovora, ki bi lahko razkril osebe ali podjetja, s katerimi sodeluje, prikril. Tega sem se zavedala pri oblikovanju protokola za intervju, zato sem se takim situacijam skušala

izogniti, vendar pa bi prikrojavanje odgovorov zaradi strahu pred neanonimnostjo strank lahko šteli med potencialne omejitve raziskave.

Raziskava, ki sem jo izvedla, je kvalitativne narave. Kljub temu da sem izbrala ustrezno velik vzorec, na kar kaže zasičenost z informacijami, ki sem jih dobila s strani intervjuvancev, pa raziskava vsebuje vse omejitve, ki jih vsebuje kvalitativno raziskovanje. To je nereprezentativnost ugotovitev za celotno populacijo, manjša objektivnost in zanesljivost ugotovitev. Na ključna vprašanja magistrske naloge, tj. merila in dejavniki uspešnega coachinga ter učinki coachinga, bi ob predpostavki ustrezne reprezentativnosti vzorca bilo možno odgovoriti s pomočjo kvantitativne raziskave. Le-to vidim v funkciji evalvacije posameznega coaching procesa, ki bi coachu služila kot (objektivna) povratna informacija, hkrati pa bi bil to prvi korak k sistematičnemu spremljanju kakovosti izvajanja coachinga v Sloveniji. Le sistematično spremljanje kakovosti namreč nudi kvantitativno podlago nadaljnjim postopkom certificiranja coachev.

V magistrskem delu sem se dotaknila tudi nevroznanosti in coachinga. Coaching, podprt z dognanji nevroznanosti, vodi v kulturo psihološke varnosti in s tem ustvarja pogoje za kreativnost, večje razumevanje, kako uvajati spremembe, ter s tem izboljšanje rezultatov. Je »prevozno sredstvo« do kulture proaktivnosti, agilnosti, osebne rasti in mentalnega zdravja (Breznik Alfirev, 2020). Nevroznanost osvetli temeljne mehanizme coachinga in zagotovi pomembna spoznanja za lažji razvoj. Ta spoznanja zagotavljajo in so vodilo za učinkovitejši, interaktivni proces coachinga, ki je najuspešnejši, ko je fluiden, odziven in osredotočen na stranko. Osebno menim, da ima nevroznanost velik potencial v kontekstu coachinga, zato bi bilo temu segmentu v prihodnje vredno in potrebno nameniti še več pozornosti.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bila raziskava o ključnih dejavnikih uspešnega coachinga na poslovnem področju v Sloveniji. V magistrskem delu sem proučevala dejavnike, ki vplivajo na uspešnost coachinga, pa tudi, kako o uspešnosti soditi (jo meriti) in kakšne učinke coaching dosega na ravni posameznika ter na ravni podjetij. Skozi proučevanja teoretičnih osnov s področja coachinga, ki izhajajo iz strokovne literature, sem na začetku predstavila coaching v splošnem pomenu, nato opisala uspešnost coachinga v poslovnem svetu in v tretjem poglavju predstavila povezavo med nevroznanostjo in coachingom. Sledil je raziskovalni del, ki je namenjen kvalitativni empirični raziskavi, rezultate le-te sem na koncu primerjala s teoretičnimi okviri in dobila celostno sliko ključnih dejavnikov uspešnosti coachinga.

Coaching je vse bolj razširjena in nepogrešljiva metoda za razvoj na osebnem in poslovnem področju. Definicije coachinga so raznolike, zaključim pa lahko, da coach in stranka soustvarjata proces ter sta za kakovost tega partnerstva soodgovorna. Ključ do uspeha coachinga je odnos, ki se razvije med coachem in stranko, v katerem se zgodi sprememba,

razvoj ali izboljšanje vedenja, odnosa ali spretnosti. Coaching odnos ima namreč večjo moč kot coach ali stranka, je prostor, ki izzove, spodbudi, motivira in opogumi. Coaching je ciljno in v rešitve usmerjen proces, lahko ga razumemo kot proces učenja in iskanja rešitev, ki temelji na sodelovanju in spodbujanju, usmerjen je v razvoj potencialov in odpiranje novih perspektiv, je usmerjen pogovor in prispeva k uspešnosti in učinkovitosti. Vse več posameznikov in podjetij uporablja veščine in pristop coachinga, uporaba le-teh je presegla zgolj profesionalne coache, kajti vse več managerjev, vodij in strokovnjakov za razvoj človeških virov kompetence coachev uporablja pri svojih dnevni interakcijah na delovnem mestu. Profesionalno mora coach prepoznati, ali morda oseba potrebuje kakšno drugo obliko podpore in jo tudi ustrezno usmeriti naprej.

V magistrskem delu sem se dotaknila tudi povezave med nevroznanostjo in coachingom. Coaching, podprt z dognanji nevroznanosti, vodi v kulturo psihološke varnosti in s tem ustvarja pogoje za kreativnost, večje razumevanje, kako uvajati spremembe ter s tem k izboljšanju rezultatov. Menim, da ima nevroznanost velik potencial v kontekstu coachinga, zato bi bilo temu segmentu v prihodnje vredno in potrebno nameniti še več pozornosti.

Na ključne dejavnike uspešnosti coachinga lahko pogledamo s treh vidikov: (1) vidik coacha, ki mora imeti razvite kompetence za opravljanje svojega dela, ne le strokovno znanje, ampak tudi veščine, da se stranka počuti sprejeto in varno, da prepozna potrebe stranke in prilagaja coaching proces stranki, je motiviran, empatičen, iskren, spoštljiv, strokoven, zaupanja vreden, čustveno inteligen in zrel. Prav tako pa na uspešnost coachinga vplivajo določene značilnosti (2) coacheeja. Ta mora biti pripravljen na coaching in imeti pozitiven odnos do coachinga, imeti mora željo po spremembi, razvoju oziroma napredku, stremeti mora k uresničevanju ciljev, biti pri tem zavzet in odgovoren, motiviran, iskren, spoštljiv in odprt, pristen ter sproščen. Med coachem in coachejem pa je polje (3) odnosa med njima, odnos obojestranskega zaupanja, spoštovanja, iskrenosti, odgovornosti, zelo jasen coaching dogovor, spoštovanje pravice do prekinitve coaching procesa ter partnerski odnos, ki ga opredeljuje dober stik med coachem in coachejem («kemija»).

Pomembna ugotovitev moje raziskave je, da so vsi coachi, ki sem jih vključila v raziskavo, prepoznali pomembnost reguliranja in certificiranja coachinga. Prizadevanje za profesionalizacijo poklica mora hkrati potekati s prizadevanjem za kvantifikacijo kriterijev kakovosti storitve, ki morajo biti (objektivno) merljivi, kajti le to predstavlja osnovo za certificiranje.

Glede trendov v coaching stroki v Sloveniji so coachi soglasni glede porasta uporabe coachinga v Sloveniji, predvsem je tukaj govora o poslovnem coachingu, vedno več podjetij uporablja timski coaching za razvoj timov, prav tako coaching pridobiva na prepoznavnosti. Coachi so opozorili na porast samoooklicanih coachev, ki povzročajo nerazumevanje, kaj coaching je in ustvarjajo zmedo, nezadovoljstvo ter nezaupanje. Trendi, ki se kažejo v coachingu, se nanašajo na specializacijo coachev in profesionalizacijo coachinga, uvajanje coaching kulture v podjetjih, porast internega coachinga in uporabo coaching veščin vodij

pri svojem delu . Hkrati pa se dviguje strokovnost uveljavljenih coachev, kar vzbuja zaupanje v napredek posameznikov in timov.

LITERATURA IN VIRI

1. Bechini, N. (2017, 29. junij). *10 Easy Steps for proving the "Value" of Coaching* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. aprila 2022 iz <https://coachfederation.org/blog/10-easy-steps-for-proving-the-value-of-coaching>
2. Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142.
3. Betz, A. (2020). This is Your Brain on Coaching. *The Neuroscience of the International Coach Federation Coaching Competencies – Revised for 2020 Updated Competencies*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://www.beaboveleadership.com/this-is-your-brain-on-coachi>
4. Betz, A. (2020, 17. december). *7 keys to neuroplasticity in coaching* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. aprila 2022 iz <https://yourcoachingbrain.wordpress.com/2020/12/17/7-keys-to-neuroplasticity-in-coaching/>
5. Blackbyrn, S. (2022, 10. april). *Benefits And Advantages Of Business Coaching* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. maja 2022 iz <https://coachfoundation.com/blog/benefits-of-business-coaching/>
6. Blackman, A., Moscardo, G. & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
7. Boyatzis, R. E., Smith, M. L. & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning in Education*, 5(1), 8–24.
8. Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E. & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.
9. Breznik Alfirov, T. (2020, 30. marec). Zakaj bi morale organizacije vpeljevati coaching kulturo. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://www.icfslovenia.org/zakaj-bi-morale-organizacije-vpeljevati-coaching-kulturo/>
10. Breznik Alfirov, T. (2020, 21. september). *Pogovorna inteligenca – kaj je, zakaj je pomembna in kako jo lahko razvijemo* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <http://www.flow-svetovanje.com/2020/09/21/pogovorna-inteligenca-kaj-je-zakaj-je-pomembna-in-kako-jo-lahko-razvijemo/>
11. Britnor Guest, A. & Willis, P. (brez datuma). The Coaching and Mentoring Network. *Coaching – Take the ride – but avoid the bandwagon*. Pridobljeno 25. aprila 2022 iz <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/articles/ViewArticle.asp?artId=77>

12. Carter, A., Blackman, A. & Hicks, B. (2014). Barriers to successful outcomes from coaching. V *Proceedings of the Fourth EMCC Mentoring and Coaching Conference* (str. 112-131). Paris, France: Institute for Employment Studies.
13. Chung, Y. B. & Gfroerer M. C. A. (2003). Career coaching: Practice, Training, Professional and Ethical Issues. *The Career Development Quarterly*, (52), 141–152.
14. Competo d. o. o. (brez datuma). *Coaching da ali ne?* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. aprila 2022 iz <https://www.competo.si/blog/coaching-da-ali-ne/>
15. Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to develop Exceptional Results Throug Coaching*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
16. Cukjati, B. (2009). Osebni coaching. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (29), 22–25.
17. De Haan, E. & Nilsson, V. O. (2017). Evaluating coaching behavior in managers, consultants, and coaches: A model, questionnaire, and initial findings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 315–333.
18. Dembkowski, S. & Eldridge, S. (b.d.). The Coaching and Mentoring Network. *The Nine Critical Success Factors in Individual Coaching*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=98#TopOfPage>
19. Dragovič, T. (brez datuma). *Coaching – kaj zakaj in kako potem*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz <https://doczz.net/doc/6882427/coaching-%E2%80%93-kaj-zakaj-in-kako-potem>
20. Duvelek, S. (brez datuma). *Kaj je coaching in kaj ni coaching?*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://uporabna-psihologija.si/coaching/kaj-je-coaching/amp/>
21. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S.W. (2002, 26. marec). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–21.
22. Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31, 829–848.
23. Fenyvesi, E., Vágány, J. & Kárpátiné-Daróczi, J. (2015, avgust). Measure the success of coaching. Pridobljeno 22. aprila 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/291832629_MEASURE_THE_SUCCESS_OF_COACHING_A_COAHING_SIKERENEK_MERESE
24. Fillery–Travis, A. & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question?. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 24–36.
25. Grah, M. (2009). Ali je coaching lahko izhod v krizi: Pogovor z Monico Jonsson. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (29), 72–74.
26. Grant, A. (2014). The Efficacy of Excecutive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
27. Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.

28. Gregory, J. B., Levy, P. E. & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42–6.
29. Gros, S. (2012). *Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah* (magistrska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. ICF Slovenia Charter Chapter. (brez datuma). *Kompetence coachev*. Pridobljeno 8. aprila 2022 iz <https://www.icfslovenia.org/kompetence-coachev/>
31. Institute of Coaching. (brez datuma a). *About Coaching - A Deeper Dive*. Pridobljeno 22. aprila 2022 iz <https://instituteofcoaching.org/resources/about-coaching-deeper-dive>
32. Institute of Coaching. (brez datuma b). *Benefits of Coaching*. Pridobljeno 22. aprila 2022 iz <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits>
33. Inštitut za razvoj človeških virov. (brez datuma). *Biopsihologija stresa in izgorelosti*. Pridobljeno 11. aprila 2022 iz <https://www.burnout.si/izgorelost-sai/stres-sai/biopsihologija-stresa-in-izgorelosti>
34. International Coaching Federation. (2009, junij). *ICF Global Coaching Client Study*. Final Report. Pridobljeno 25. aprila 2022 iz <http://thehealthyexec.com/wp-content/uploads/2018/06/ICF-Global-Coaching-Client-Study-complete.pdf>
35. International Coaching Federation. (brez datuma a). *2020 ICF Global Coaching Study: Executive Summary*. Pridobljeno 7. aprila 2022 iz https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf
36. International Coaching Federation. (brez datuma b). *What is Coaching?*. Pridobljeno 9. februarja 2022 iz <https://experiencecoaching.com/>
37. Jan, L. (2020). Nevroznanost za učinkovito uvajanje sprememb. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (30), 65–67.
38. Jones, A. (2022, 12. januar). More people turning to career coaches to chart next steps – and get out of a "prison" of bad jobs. What's realistic to expect from these professionals?. *BBC*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20220103-can-a-career-coach-find-you-your-dream-job>
39. Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos* (1. izd.). New York: American Psychological Association.
40. Kilburg, R. R. (2006). *Executive wisdom: Coaching and the Emergence of Virtuous Leaders*. Washington: American Psychological Association.
41. Kolb, B. & Whishaw, I. Q. (2015). *Fundamentals of human neuropsychology* (7. izd.). New York: Worth Publishers
42. Lawrence, P. & Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organizations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 4–17.
43. Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 30–44.

44. Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161–183.
45. McBain, R., Ghobadian, A., Switzer, J., Wilton, P., Woodman, P. & Pearson, G. (2012). *The business benefits of management and leadership development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
46. McNally, K. & Lukens, R. (2006). Leadership development: An external-internal coaching partnership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(3), 155–161.
47. Morris, R. G M, Fillenz, M., Bon, J., Bresjanac, M., Drolec-Novak, M., Jelen, N., Kržan, M., Milavec, M., Mohorko, N. & Repovš, G. (2007). *Prvi koraki v nevroznanost, znanost o možganih*. Ljubljana: Izobraževalni in raziskovalni inštitut Ozara in Sinapsa, slovensko društvo za nevroznanost.
48. Newsom, G. & Dent, E. B. (2011). A work behavior analysis of executive coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 1–22.
49. Pegan Stemberger, J. (2009). *Karierni coach*. Ljubljana: Glotta Nova.
50. Performance Consultants. (brez datuma a). *Neuroscience and coaching: What's the connection?*. Pridobljeno 11. aprila 2022 iz <https://www.performanceconsultants.com/neuroscience-and-coaching>
51. Performance Consultants. (brez datuma b). *Tim Gallwey*. Pridobljeno 16. februarja 2022 iz <https://www.performanceconsultants.com/tim-gallwey>
52. Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2005). Measuring ROI in Executive Coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3(1), 53–62.
53. Phillips, J. J., Phillips, P. P. & Ray, R. (2012). *Measuring leadership development: quantify your program's impact and ROI on organizational performance*. New York: McGraw-Hill Professional.
54. Pillay, S. S. (2011). *Your Brain and Business: The Neuroscience of Great Leaders*. New Jersey: Pearson Education.
55. Pinel, J. & Barnes, S. (2018). *Biopsychology*. Harlow: Pearson Education Limited
56. Podjed, K. (2018, 13. avgust). *Kaj je coaching?* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://www.produktivnost.si/kaj-je-coaching/>
57. Rak, K. (2010). Pomen odnosa v coachingu: odnos med coachem in klientom najbolj vpliva na uspešnost coachinga. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 28–30.
58. Repovš, G. (2005, 4. marec). Sinapsa. *Plastičnost možganov; kaj je to?*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz <http://www.sinapsa.org/rm/poljudno.php?id=1>
59. Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15–19.
60. Semple, R. (2019, 6. avgust). *3 Factors That Make a Coaching Engagement Succeed* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. aprila 2022 iz <https://www.flashpointleadership.com/blog/3-factors-that-make-a-coaching-engagement-succeed>

61. Slovensko coaching združenje. (brez datuma). *Kaj je coaching?*. Pridobljeno 6. aprila 2022 iz <https://coaching-zdruzenje.si/potrebujete-coaching/kaj-je-coaching/>
62. Šemrl, K. & Potočnik, B. (2012). *Veščine coachinga za profesionalni razvoj* (interno gradivo). Ljubljana: Glotta Nova.
63. Tompson, H. B., Bear, D. J., Dennis D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, C. L. (2008). *Coaching: A Global Study of Successful Practices*. New York: American Management Association.
64. Toogood, K. (2012). Strengthening Coaching: An Exploration of the Mindset of Executive Coaches using Strengths-Based Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, 72–87.
65. Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. & Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118–142.
66. Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2), 94–106.
67. Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance* (4. izd.). London: Nicholas Brealey Publishing.
68. Witherspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124–133.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju coach.

Intervju Coach

Magistrsko delo

»Razvoj coachinga in analiza ključnih dejavnikov uspeha njegove uporabe na poslovnem področju«

Mentor: izr. prof. dr. Matej Černe

Ljubljana, januar 2022

Tanja Loparec

PREDSTAVITEV COACHA

1. Spol coacha
2. Starost coacha
3. Stopnja in vrsta formalne izobrazbe
4. Na katerem področju in koliko časa ste delali, preden ste se začeli ukvarjati s coachingom?
5. Vaš prvi stik s coachingom in razlogi za vstop med coache? Kako dolgo se v povprečju že ukvarjate s coachingom?
6. Prosim razdelite vašo coaching prakso med različne vrste coachinga z uporabo odstotkov, pri čemer skupni seštevek znaša do 100 %.
 - a. Individual coaching & Team coaching
 - b. F2F and online coaching
6. Kako bi se opredelili kot coach – osebni (life) ali poslovni (business) coach?
7. Ali je coaching vaša osnovna dejavnost? Kakšen delež vaše dejavnosti predstavlja coaching?

S katerimi dejavnostmi se še ukvarjate?
8. Prosim, navedite vaše coaching kvalifikacije, usposabljanje na coaching področju, osebne akreditacije, poklicne treninge in za katere vrste coachinga ste certificirani.
9. Ste član strokovnega združenja? Katerega? V kolikor ste odgovorili z ne, lahko prosim delite z menoj razlog?
10. Se poslužujete coaching supervizije? Kakšni so vaši razlogi in izkušnje s supervizijo?
11. Ali coaching izvajate le v Sloveniji ali tudi izven meja Slovenije?

STIK IN DOGOVOR S STRANKO

1. Na kakšen način zagotavljate zaupnost v samem procesu coachinga?
2. Kdo so večinoma udeleženci coachinga v vaši praksi?
3. Na kakšen način udeleženci večinoma pridejo v stik z vami in na kakšen način izvejo za vas?
4. Ali v vaši praksi uporabljate coach–coachee “matching process” in na kakšen način?
5. Kaj je bil z vašega (coach) vidika ključni razlog, da ste bili pozvani h coachingu kot intervenciji?

6. Katere metodologije, orodja in tehnike uporabljate?
7. Kakšno je povprečno število srečanj v procesu coachinga?
8. Kakšno je povprečno trajanje coaching srečanja?

PROCES COACHINGA

1. Katera so po vašem mnenju merila uspešnega coachinga?
2. ROI kot merilo uspešnosti coachinga.
3. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspešnega coachinga?
4. Kateri dejavniki odnosa coach–coachee so še posebej pomembni za uspešen odnos?
5. Kakšno je vaše dožemanje uspešnega in neuspešnega coachinga? Prosim, navedite po en primer vsakega.
6. Kako merite/ocenjujete prednosti/uspešnost coachinga? Prosim navedite kvalitativne in kvantitativne metode merjenja/ocenjevanja vpliva coachinga.
7. Kaj je po vašem mnenju največja dodana vrednost coachinga?

RAZVOJ COACHING STROKE

1. Ali so se tekom intervjuja porodile kakšne misli, vezane na coaching, za katere menite, da bi jih bilo dragoceno deliti z menoj?
2. Kakšno je vaše razmišljanje glede reguliranja in certificiranja coachinga?
3. Kateri trendi se glede coaching stroke kažejo v Slovenij?

Priloga 2: Vprašalnik za intervju coachee.

Intervju Coachee

Magistrsko delo

**»Razvoj coachinga in analiza ključnih dejavnikov uspeha njegove uporabe na
poslovnem področju«**

Mentor:izr. prof. dr. Matej Černe

Ljubljana, januar 2022

Tanja Loparec

PREDSTAVITEV COACHEE-JA

1. Spol
2. Starost
3. Stopnja in vrsta formalne izobrazbe
4. Prosim, navedite raven v podjetju.
5. V kateri gospodarski panogi deluje vaše podjetje?
6. Katere vrste coachinga ste prejeli ali se udeležujete?
 - a. Individual coaching & Team coaching
 - b. F2F and/or online coaching
7. Katero vrsto coachinga ste imeli – osebni (life) ali poslovni (business)?
8. Kdo je/bil plačnik coachinga?

STIK IN DOGOVOR S COACHEM

1. Ste si lahko sami izbrali coacha? V kolikor ste odgovorili z da, kaj so bili za vas najpomembnejši kriteriji pri izbiri in odločitvi, s katerim coachem boste sodelovali? Kje ste izvedeli oz. ste prišli v stik s coachem?
2. Na kakšen način sta se s coachem dogovorila za zaupnost v samem procesu coachinga?
3. Kaj je ključni razlog, da ste coaching uporabili kot intervencijo?
4. Ali imate izkušnjo s coach–coachee “matching process”?
5. Katere metodologije, orodja in tehnike je uporabil coach?
6. Kako pogosto ste se udeleževali coaching srečanj?
7. Kako dolgo je trajalo posamezno coaching srečanje?
8. Koliko časa traja/je trajala vaša izkušnja s coachingom?

COACHING PROCESS

1. Kateri dejavniki odnosa coach/coachee so še posebej pomembni za uspešen odnos?
2. Lahko, prosim, naštejete 5 najbolj pomembnih osebnostnih lastnosti, spretnosti, veščin in vrednot profesionalnih coachev.
3. Katera so po vašem mnenju merila uspešnega coachinga?
4. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha coachinga?

5. Kakšno je vaše dožemanje uspešnega in neuspešnega coachinga? Prosim, navedite po en primer vsakega.
6. Kakšne so bile vaše ključne izkušnje/koristi coachinga?
7. Kako je coach ocenjeval prednosti/uspešnost coachinga? Prosim, delite kvalitativne in kvantitativne metode, ki jih je uporabljal coach.
8. Ali bi coaching priporočili drugim ljudem? Za pojasnitev dodajte razloge za priporočila in/ali negativne vidike coachinga.
9. Kateri so najbolj pozitivni učinki coachinga, ki ste jih izkusili?
10. Ali so se tekom intervjuja porodile kakšne misli, vezane na coachig, za katere menite, da bi jih bilo dragoceno deliti z menoj?