

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

COACHING V SLOVENIJI – ANALIZA IZKUŠENJ STRANK

Ljubljana, junij 2016

TINA LAMPIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana TINA LAMPIČ, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Coaching v Sloveniji – izkušnje strank, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 29. junij 2016

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV COACHINGA	3
1.1 Opredelitev coachinga	3
1.2 Coaching in primerjava s sorodnimi pojmi	5
1.3 Razvoj coachinga skozi čas	7
1.4 Izraz coaching v slovenskem poslovnem prostoru	10
1.5 Vrste coachinga	10
1.5.1 Življenjski coaching	12
1.5.2 Izvršni coaching.....	13
2 UPORABNOST COACHINGA ZA ZAPOSLENE IN PODJETJE	14
2.1 Koristi in slabosti coachinga.....	15
2.1.1 Koristi coachinga za zaposlene	15
2.1.2 Koristi coachinga za podjetje	17
2.1.3 Vpliv coaching kulture v podjetju	21
2.1.4 Slabosti coachinga	23
2.2 Pogoji za uspešno izvedbo coachinga	26
2.2.1 Kompetence coacha.....	26
2.2.2 Vpliv poznavanja načinov učenja na uspešno izvedbo coachinga	29
2.2.3 Vloga supervizije za uspešnost coacha.....	31
2.3 Uvedba coachinga.....	33
2.3.1 Kdaj manager potrebuje coaching?	33
2.3.2 Postopek izbire coacha	34
2.3.3 Postopki izvedbe coachinga	36
3 RAZŠIRJENOST COACHINGA V TUJINI IN SLOVENIJI	40
3.1 Coaching v tujini	40
3.1.1 Povzetek tujih raziskav o razširjenosti coachinga	41
3.1.2 Vloga Mednarodnega združenja za coaching (<i>ICF</i>).....	43
3.2 Coaching v Sloveniji	44
3.2.1 Ponudniki coachinga	46
3.2.3 Vloga Slovenskega coaching združenja	47
4 RAZISKAVA O COACHINGU – VIDIK STRANK V SLOVENSКИH PODJETJIH	48
4.1 Cilji raziskave	48
4.2 Metodologija in potek raziskave	49
4.3 Analiza rezultatov.....	50
4.3.1 Predstavitev analize.....	50
4.3.2 Razumevanje vsebine coachinga	52
4.3.3 Pogostost koriščenja storitve coachinga	54

4.3.4	Vpliv coachinga na zaposlene in rezultate podjetja.....	55
4.3.5	Prednosti in slabosti pri izvedbi coachinga.....	57
4.3.6	Drugi rezultati analize.....	58
4.4	Ključne ugotovitve raziskave	59
4.5	Omejitve raziskave	60
4.6	Predlogi za nadaljnje raziskave	61
SKLEP.....		62
LITERATURA IN VIRI.....		64

PRILOGE

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Podobnosti in razlike med coachingom in mentorstvom</i>	6
<i>Tabela 2: Primeri vpliva ostalih disciplin na coaching in vpliv coachinga na ostale discipline</i>	12
<i>Tabela 3: Preglednica koristi coachinga za zaposlene.....</i>	17
<i>Tabela 4: Preglednica prednosti coachinga za podjetje.....</i>	20
<i>Tabela 5: Preglednica slabosti coachinga.....</i>	25
<i>Tabela 6: Ključne spremembe med različnimi pristopi coachinga.....</i>	38
<i>Tabela 7: Spearmanove korelacije med ordinalnimi spremenljivkami.....</i>	51

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Stranke, primerne za terapijo in coaching glede na stopnjo psihopatologije</i>	5
<i>Slika 2: Časovnica strok, ki so vplivale na razvoj coachinga in odnosi med njimi</i>	9
<i>Slika 3: Drugi poklici, ki vplivajo na delovanje coachinga</i>	9
<i>Slika 4: Kompetence coacha</i>	29
<i>Slika 5: Coaching v kritičnih kariernih pasteh v velikih organizacijah.....</i>	34
<i>Slika 6: Časovni potek izpolnjevanja ankete</i>	530
<i>Slika 7: Poznavanje storitve coachinga v % prejetih odgovorov.....</i>	53
<i>Slika 8: Koriščenje storitve coachinga v podjetjih v %</i>	55
<i>Slika 9: Pogostost koriščenja storitve coachinga v podjetjih v %</i>	55
<i>Slika 10: Najpogostejše koristi coachinga pri zaposlenih v %.....</i>	56
<i>Slika 11: Najpogostejše koristi coachinga za podjetje v %</i>	56
<i>Slika 12: Najpogostejše pomanjkljivosti coachinga v %</i>	57
<i>Slika 13: Zadovoljstvo podjetij z izvedbo procesa coachinga v %</i>	58

UVOD

Ob nenehnih zahtevah sodobnega sveta po večji produktivnosti je velik poudarek na visoki učinkovitosti dela, organiziranosti časa in ciljni usmerjenosti posameznika. Kako doseči slednje tako na poslovnem kot osebnem področju je za vsakega posameznika in podjetje temeljno vprašanje. Eden od načinov, kako izboljšati delovanje zaposlenih in podjetja, je z uporabo coachinga¹. Grant (2007, str. 23) opisuje coaching kot robusten in zahteven proces, ki je usmerjen k rezultatom, zagotavlja oprijemljivo dodano vrednost in omogoča doseganje visokih standardov in ciljev. Sodelovanje med coachem in stranko je kratkoročno in/ali s krajšimi prekinitvami.

Coaching lahko razumemo tudi kot proces človeškega razvoja, ki vključuje strukturirane in osredotočene interakcije z uporabo ustreznih strategij, orodij, tehnik za spodbujanje zaželenih in trajnostnih sprememb stranke ter za vse potencialno zainteresirane strani, npr. lastnike podjetja (Cox, Bachirova & Clutterbuck, 2010, str. 1).

Mednarodno združenje za coaching (angl. *International Coaching Federation* – ICF), ki na globalnem nivoju deluje z namenom promocije, uveljavitve in postavitve standardov coachinga, je opredelilo coaching kot miselno izzivalno in ustvarjalno partnerstvo med coachem in stranko, ki maksimalno spodbuja stranko, da poveča svoj osebni in strokovni potencial (ICF, 2016). Coach podpira in ceni stranko kot strokovnjaka v svojem življenju in na poklicnem področju ter verjame v njeno ustvarjalnost, iznajdljivost in celoto. Odgovoren je za odkritje, jasnost in usklajevanja s tem, kaj stranka želi. Spodbuja stranko na poti samoodkritja, jo izzove, da generira rešitve in lastne strategije, ter ji pripisuje odgovornost in zanesljivost. V tem procesu stranka izboljša svoje prihodnje izide v poslovnem in osebnem življenju in izboljša svoje vodstvene sposobnosti ter odkrije svoje potenciale.

Coaching je v mednarodnem poslovnem okolju že uveljavljena praksa. Ocena prihodkov coaching storitve je v letu 2011 dosegla 2 milijardi prihodkov (ICF, 2012) in zaposluje med 43.000 in 44.000 coachev. Najmočnejše regije, v katerih je coaching visoko zastopan, so Severna Amerika, Evropa in Avstralija. V slovenskem poslovnem okolju je storitev coachinga še v fazi uvedbe (Frank Bresser Consulting, 2009b, str.5). Metode pridobivanja znanj za delo na področju coachinga so raznolike, vstopnih pogojev v dejavnost coachinga ni in posledično se za coacha lahko razglasi vsak (nekdo, ki je opravil nekajtedenski tečaj po eni od znanih metod, kot tudi tisti, ki ima vse potrebno znanje in številne izkušnje). Prav tako ni postavljenih kriterijev za ohranitev naziva coacha.

¹ Izraz coaching in coach je tudi pri nas najpogosteje uporabljen izraz, neposrednega prevoda v slovenski jezik ni, zato bom v pričujočem specialističnem delu uporabljala obe omenjeni tučki in njune izvedenke.

Namen specialističnega dela je zapolniti vrzel v raziskovanju coachinga, ki se nanaša na razsežnost in učinke coachinga med poslovnimi uporabniki coaching storitve v Sloveniji, tj. prejemniki storitve, slovenskimi podjetji različnih velikosti in panog, ki izberejo coacha za zagotovitev visoke učinkovitosti svojega vodstvenega kadra. S tem bodo izvajalci coachinga, torej coachi, dobili celovit vpogled v izvajanje njihove storitve s strani obstoječih oziroma potencialnih strank ter imeli možnosti nadaljnjega razvoja coachinga v slovenskem poslovnem prostoru.

Temeljni cilj specialističnega dela je študij teoretičnih osnov coachinga in preko empirične raziskave (z izvedbo raziskave med slovenskimi podjetji, ki nastopajo v vlogi strank) prikazati, kakšno je poznavanje področja coachinga v Sloveniji. Podrobni cilji teoretičnega dela so: opredeliti proces coachinga, opisati pozitivne in negativne posledice coachinga za zaposlene in podjetje, preveriti razširjenost coachinga v tujini ter preveriti trenutno ponudbo v Sloveniji, pregledati vpliv supervizije pri razvoju coaching storitve in kompetence coacha. Podrobni cilji empiričnega dela naloge so: preveriti, ali slovenska podjetja poznajo coaching storitev in njegovo pravo definicijo, kakšen je odstotek podjetij, ki je že uporabilo coaching storitev, in katere prednosti in pomanjkljivosti so zaznali za zaposlene in za podjetje in pri sami izvedbi procesa. Navedene cilje sem opredelila s **temeljnimi raziskovalnim vprašanjem**: ali slovenska podjetja poznajo storitev coachinga? Podrobna raziskovalna vprašanja sem opredelila in na njih odgovorila v poglavju 4.

Metoda dela, ki sem jo uporabila pri izdelavi specialističnega dela, je temeljila tako na preučevanju teoretičnih osnov s področja coachinga, kakor tudi na povzetku analiz, mnenj izvajalcev coachinga, ki so javno objavljena, in izvedbi empirično – raziskovalnega dela.

Pristop v teoretičnem delu naloge bo deskriptiven, kjer opisujem teoretične vidike coachinga. Uporabila bom tudi metodo kompilacije, kjer bom povzela spoznanja, stališča, sklepe in priporočila različnih domačih in tujih strokovnjakov na področju coachinga. Drugi del naloge je empiričen, v katerem sem s pomočjo pridobljenih teoretičnih osnov in povzetka že opravljenih analiz drugih avtorjev med coachi v Sloveniji pripravila vprašanja za pisno anketo, ki so bila osnova za raziskovalno–empirični del naloge. Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj, s katerimi želim pridobiti podatke o trenutnem poznavanju, razširjenosti, uporabnosti coachinga med slovenskimi podjetji, o tem, na kakšen način so se podjetja seznanila s coachingom, o prednostih in morebitnih slabostih, ki so jih podjetja, ki so že uporabila coaching, zaznala. Analiza podatkov temelji na 69 vrnjenih vprašalnikih.

Strukturno je naloga razdeljena na dva dela. Prvi del je teoretičen in vsebuje tri poglavja, v katerih sem se osredotočila na opredelitev coachinga in uporabnost coachinga za zaposlene ter preverila trenutno razširjenost coachinga v tujini in v Sloveniji. Drugi del je empiričen in je razdeljen na pet poglavij in v prvem poglavju opredeljuje podrobna raziskovalna vprašanja. V drugem poglavju sem povzela metodologijo in sam potek raziskave, v petem poglavju pa sem zaradi lažjega razumevanja rezultatov analize predstavila tudi omejitve

opravljene raziskave. Tretje poglavje bralcu odgovarja na vsa postavljena podrobna raziskovalna vprašanja ter navaja dodatne podatke, pridobljene z analizo. S četrtem poglavjem sem želela prikazati ključne ugotovitve stanja coachinga v slovenskem poslovnem okolju ter v šestem podala predloge za morebitne nadaljnje raziskave.

1 OPREDELITEV COACHINGA

1.1 Opredelitev coachinga

Coaching je produktiven in ciljno usmerjen pogovor med coachem in stranko. Je proces učenja, ki prinaša spremembe in transformacijo. Coach opazuje določene vzorce, posluša, reflektira, postavljanja vprašanja, posreduje informacije stranki in tako omogoča stranki samorefleksijo (stranka se sama nauči popravljati svoje vedenje) in proizvajanje lastnih vprašanj in odgovorov (Zeus & Skiffington, 2000, str. 3).

Coaching je proces odklepanja strankinih potencialov za optimiranje njenih zmožnosti. Proces ne uči, vendar pomaga stranki se učiti. Coach ima v mislih strankin potencial in ne njenega trenutnega dela (Whitmore, 2009, str. 10). Stranka v procesu coachinga je lahko posameznik ali zaposleni oziroma skupina zaposlenih v podjetju.

Hunt in Weintraub (2002, str. 2) navajata, da coaching pomaga učenja motiviranim zaposlenim, ne glede na funkcijo, ki jo zaposleni izvaja v organizaciji. Oba, coach in učenec, morata sprejeti določeno tveganje. Učenec mora biti odprt za učenje, ki ga coach ponuja, z minimalnim odklanjanjem, medtem ko mora biti coach pripravljen sprejeti njegov trud, padce in poizkuse učenja. Napake učenca morajo biti dovoljene. Priporočata uvedbo coachinga v delo vsakega managerja. Manager lahko z nekaterimi enostavnimi coaching prijemi ustvari dialog, ki pomaga zaposlenemu in organizaciji rasti. Z veliko verjetnostjo se bo glavnina zaposlenih odzvala pozitivno na coaching, in sicer zaradi občutka učenja in rasti ter občutka, da manager skrbi za njih, ko izvaja proces coachinga.

Timothy Gallwey (PCI, 2015), boter današnjega coachinga, 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 formulo, ki opisuje razmerje med uspehom in sposobnostmi posameznika ter predstavlja, kako posameznik lahko svojo uspešnost (p = angl. *performance*) povečuje tako, da krepi svoje sposobnosti (P = angl. *potentials*) in zmanjšuje notranje in zunanje ovire (i = angl. *interferences*).

$$p = P - i$$

Zeus in Skiffington (2000, str. 3) dodatno navajata: »Bistvo coachinga je v postavljanju pravih vprašanj in ne v posredovanju odgovorov. Coaching podpira spremembo in

transformacijo, podpira sposobnost rasti, sposobnost spremeniti slabo obnašanje in generirati nova prilagodljiva in uspešna dejanja.«

Prva avtorja o coachingu v Sloveniji, Čeč in Grošelj (2007, str. 28), ki sta se pionirsko lotila tudi izdaje prve slovenske knjige o coachingu, menita, da je coaching veliko več, kot le usmerjenost k dvigu menarjeve kompetentnosti. Stranki omogoča doseg visokih poklicnih standardov ter lastno vedenje, kdaj dela dobro in kdaj ne. Cilj je čim hitrejša samostojnost stranke in čim hitrejša povrnitev investicije v coaching.

Coaching pristopa k problemu ustvarjalno, ima neposreden učinek na podjetje, osredotoča se na sedanost in prihodnost, vloga coacha je postavljanje vprašanj in ne usmerjanje stranke, pristop k problemu temelji na akciji, uporabne so izkušnje coacha na poslovnem področju stranke, niso pa zahtevane (Čeč, 2006, str. 10).

Z namenom ustvariti splošno sprejemljivo definicijo, je Mednarodno združenje za coaching (angl. *International Coaching Federation*) opredelilo coaching kot miselno izzivalno in ustvarjalno partnerstvo med coachem in stranko, ki maksimalno spodbuja stranko, da poveča svoj osebni in strokovni potencial. Coach podpira in ceni stranko kot strokovnjaka v svojem življenju in na poklicnem področju ter verjame v njeno ustvarjalnost, iznajdljivost in celoto. Odgovoren je za odkritje, jasnost in usklajevanja s tem kaj, stranka želi. Spodbuja stranko na poti samoodkritja, jo izzove, da generira rešitve in lastne strategije, ter ji pripisuje odgovornost in zanesljivost. V tem procesu stranka izboljša svoje prihodne izide v poslovnem in osebnem življenju in izboljša svoje vodstvene sposobnosti ter odkrije svoje potenciale (ICF, 2016).

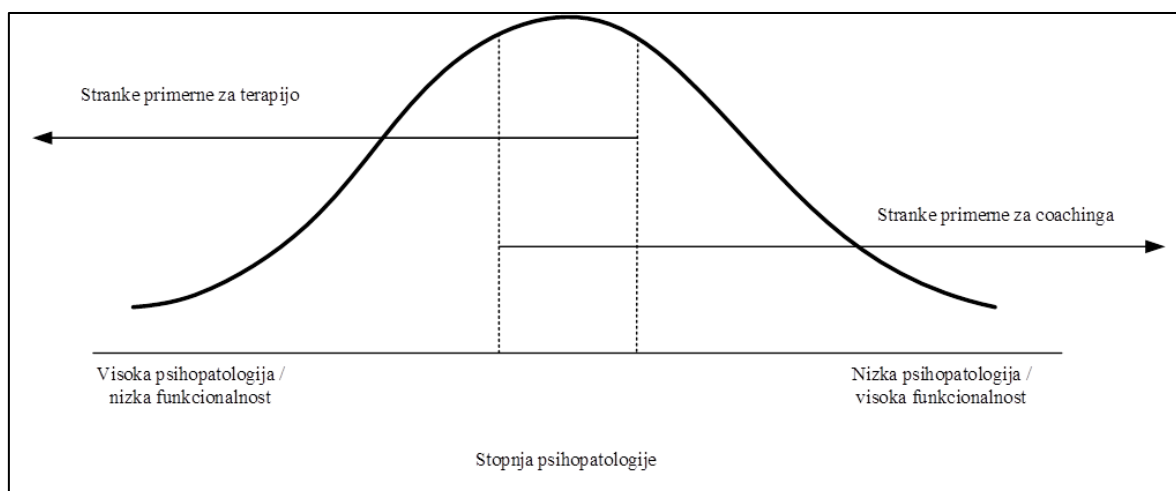
Slovensko coaching združenje (v nadaljevanju SCZ) na svojih spletnih straneh (SCZ, 2016) predstavlja coaching kot interaktiven proces, ki pomaga posameznikom in ekipam razviti nova vedenja s pomočjo coaching orodij in tehnik. V procesu sodeluje coach, ki klientu pomaga jasno oblikovati cilj, ustvariti novo okolje in vire, v katerem bo lahko razvil novo vedenje, ki ga bo vodilo do zastavljenega cilja. Ob podpori coacha posameznik ali ekipa osebno raste, preseže svoje omejitve, s tem v polnosti uresniči in živi svoje potenciale. Proces se lahko izvaja kot poslovni ali osebni coaching. V poslovnem coachingu se proces izvaja individualno ali skupinsko. Bistvo coachinga je ozaveščanje, razumevanje, raziskovanje, učenje, spremembe oziroma ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja.

Iz zgornjih navedb lahko zaključim, da je coaching proces učenja in sprememb z natančno opredeljenim ciljem, v procesu se ustvari odnos med coachem in stranko, ki temelji na zaupanju ter je časovno omejen. Coach s pravilnimi pristopi omogoča zaposlenemu, da sam poišče drugo pravo pot za realizacijo cilja, le—ta je bil skupaj postavljen na začetku procesa. Napake zaposlenega so dovoljene in spodbujajo k nadaljnji rasti. Coaching zaposlemu ali skupini zaposlenih zagotavlja povečanje lastnega osebnega in poslovnega potenciala.

1.2 Coaching in primerjava s sorodnimi pojmi

Na podlagi navedenih definicij v poglavju 1.1 je odprto vprašanje razlik med coachingom, terapijo, svetovanjem, mentorstvom in treningom. ICF na svoji spletni strani (ICF, 2016) razlikuje profesionalni coaching od ostalih poklicev, ki nudijo razvoj človeških virov. Coaching je osredotočen na postavitev, realizacijo ciljev in upravljanje osebnih sprememb, medtem ko se terapija ukvarja z zdravljenjem bolečine, konflikte v posamezniku in njegovih odnosih. Proces **terapije** sloni na reševanju težav, ki izhajajo iz preteklosti in ovirajo posameznika v zdravem načinu delovanja v sedanjosti. Terapija posamezniku omogoča bolj zdravo čustveno delovanje v sedanjosti. Grant (2001) pojasnjuje, da se ključna razlika med obema vrstama pomoči kaže tudi v populaciji strank pri terapiji oziroma coachingu. Slika 1 prikazuje primernost strank glede na stopnjo njihove patologije. Prekrivanje nastane samo na centralni ravni distribucijske krivulje in je pomembna za temeljno razlikovanje med coachingom in terapijo. Pri strankah, ki potrebujejo terapijo, je pomembno, da se terapevt vedno zaveda, da dela s posameznikom, ki je lahko škodljiv (sebi ali drugim), medtem ko coach lahko svojo stranko bolj izzove za spremembo in lahko od nje zahteva odgovornost za spremembo.

Slika 1: Stranke, primerne za terapijo in coaching glede na stopnjo psihopatologije



Vir: A.M. Grant, Towards a psychology of coaching, 2001, str. 1, slika 1.1.

Coaching je za razliko od terapije, osredotočen na prihodnost in omogoča posamezniku osebno in poklicno rast skozi samoiniciativno ciljno usmerjeno delovanje. Pozitivna čustva so lahko sekundarna posledica coachinga, primarni cilj coachinga je akcijska strategija za doseg jasnega cilja v osebnem in poklicnem življenju posameznika. Poudarek v odnosu coacha in stranke je akcija, odgovornost in sledenje. Tretja vrsta možne pomoči je **svetovanje**, ki ga organizacije in posamezniki koristijo na svojem strokovnem področju in temelji na koraku identifikacije problema in predpisani rešitvi oziroma velikokrat tudi v uvedbi rešitve s strani svetovalca. Coaching se od svetovanja razlikuje po predpostavki, da

je skupina in posameznik sposobna ustvariti svojo lastno rešitev s pomočjo coacha, ki podpira nove pristope.

Četrta vrsta pomoči je **mentorstvo**, ki ga izvaja mentor, strokovnjak na svojem področju, in posreduje svoje strokovne izkušnje in znanje posameznikom z manj izkušnjami. Mentor v procesu mentoriranja lahko vključi svetovanje in coaching, medtem ko coach ne ponuja strokovnega svetovanja, osredotočen je na postavitvev in dosego ciljev, postavljenih s strani skupine ali posameznika. Coach je zadolžen, da spodbuja in olajša učenje ter ne potrebuje strokovnega znanja s področja, na katerem deluje stranka. Potrebuje le izkušnje pri pospeševanju učenja in delovanja (Grant, 2001, str. 7). Hunt in Weintraub (2002, str. 9) navajata, da mentorstvo vključuje odnos za daljše obdobje in je odnos, ki ustvarja čustveno vez. Coaching lahko ustvari bližnji odnos, vendar ni tako čustveno intenziven za pozitivne rezultate pri učenju in razvoju. Grant (2001, str. 7) dodatno opisuje, da je odnos pri mentorstvu lahko avtoritativen, enakopraven, sistematičen ali strukturiran ali *ad hoc*. Prepletanje in nejasnosti pri razlikovanju med coachingom in mentorstvom se je lotil tudi Passmore (2007, str. 13), ki v tabeli 1 nazorno prikazuje podobnosti in razlike skozi glavne dimenzije, ki so omenjene v literaturi z izbranega področja. S primerjavo je želel osvetliti razlike med obema dejavnostnima. Pri pregledu literature in prakse je ugotovil, da so razlike v praksi velikokrat bolj zamegljene, kot v literaturi (Passmore, 2007, str. 15). Zadnja dimenzija v tabeli 1 prikazuje orodja, ki jih coach uporablja ali so potrebna za njegovo delo. Več o superviziji in o tem, ali coach potrebuje strokovno znanje s področja, na katerem deluje njegova stranka, v poglavju 2.2.1 Kompetence coacha in 2.2.3 Vloga supervizije za uspešnost coacha.

Tabela 1: Podobnosti in razlike med coachingom in mentorstvom

Dimenzija	Coaching	Mentorstvo
Stopnja formalnosti	Formalno: sodelovanje je sklenjeno s pogodbo, splošna pravila so podana s strani organizacije	Manj formalno: dogovor, ki je najpogosteje sklenjen med stranko in mentorjem
Dolžina trajanja sodelovanja	Kratkoročno: najpogosteje štiri do dvanajst srečanj v obdobju dveh do dvanajstih mesecev	Dolgoročno: od tri do pet let, število srečanj ni dogovorjeno
Predvideni rezultati	Osredotočenost na rezultate: največja pozornost je na kratkoročnih spretnostih in poslovni uspešnosti.	Večja osredotočenost na kariero: s pozornostjo na pravih izkušnjah in dolgoročnem razmišljanju.
Stopnja strokovnega znanja	Splošna znanja: coach ima ponavadi visoko naklonjenost poslovnemu in gospodarskemu okolju.	Strokovna znanja: mentor ima podrobna strokovna znanja s področja.

se nadaljuje

Tabela 1: Podobnosti in razlike med coachingom in mentorstvom (nad.)

Dimenzija	Coaching	Mentorstvo
Izobrazba	Izobrazba coacha je velikokrat s področja odnosov: psihologija, psihoterapija, odnosi z ljudmi s področja coaching pristopov.	Izobrazba mentorja izhaja s področja managementa z omejenim znanjem pristopov mentorstva.
Število strank	Dve: osredotočenost na potrebe posameznika in njegove organizacije.	Ena: osredotočenost na potrebe posameznika.
Uporaba refleksije pri izpopolnjevanju coacha oziroma mentorja	Formalna , za coacha se pričakuje, da je supervizija del njegovega nenehnega izobraževanja.	Ne formalna: mentor se najpogosteje poslužuje kratkih razprav ali poročanj z oddelkom za vodenje človeških virov.

Vir: povzeto po J. Passmore, *Coaching and mentoring – The role of experience and sector knowledge* 2007, str. 13, tabela 2.

Zadnja oblika pomoči je **trening**. Pri treningu (usposabljanju) je cilj postavljen s strani trenerja ali inštruktorja, ki vodi posameznika ali skupino do rešitve po predpisanem učnem načrtu. Coaching je, za razliko od treninga, manj linearen in ne predvideva učnega načrta (IFC, 2016). Posameznik ali skupina se morajo prilagoditi procesu in strukturi treninga. Grant poudarja (2001, str. 7), da je trening v primerjavi s coachingom bolj rigiden in zunanje definiran proces. Kljub temu, pa imajo trenerji lahko izvrstne coaching sposobnosti in znanja, lahko tudi coachi delujejo kot trenerji.

1.3 Razvoj coachinga skozi čas

Beseda coaching izhaja iz angleške srednjeveške besede za voz oziroma kočijo (angl. *coche*), sredstvo, ki pripelje posameznika ali skupino z začetne na želeno lokacijo. Izvorno beseda *coche* izhaja iz francoščine in iz imena madžarske vasice Kocs, kjer so v 16. stoletju izdelali prvo kočijo (Čeč & Grošelj, 2007, str. 10).

Glavne značilnosti coachinga, kot so podpora, jasno izražanje, spodbujanje, načrtovanje ciljev in usmerjenost v izvedbo ciljev, uporabljamo vsakodnevno pri sporazumevanju in medsebojnih odnosih. Točno določitev začetka coachinga je tako težko določiti, saj so temelji vpeti v naše vsakodnevno delovanje. Profesionalno bi lahko rekli, da coaching temelji na temeljih psihologije, posebno športne in izobraževalne. Tradicionalna športna psihologija poudarja postavitev in doseg ciljev. Za doseg ciljev je potrebno zahtevati največ in postati uspešen ekipni igravec. **Modernejša športna psihologija** pa ima poudarek na načelu najprej športnik, nato rezultati, in tako uvaja temelje za razvoj današnjega coachinga, ki so: razvoj in spodbuda posameznikovih pozitivnih lastnosti, v ospredju je vedno možnost za rast, ovire se preseže z novimi načini delovanja in poudarkom na ravnotežju med poklicnim ter zasebnim življenjem. **Izobraževalna psihologija** na coaching vpliva s temelji postavljenimi v izobraževanju za odrasle, v 50–ih in 60–ih letih preteklega

stoletja (Zeus & Skiffington, 2000, str. 3). Malcom Knowles, eden od vplivnih preučevalcev izobraževanja odraslih v drugi polovici 20. stoletja, je ločil med andragogiko, tj pomočjo odraslim pri učenju, in pedagogiko, tj. vedo, kako učiti otroke. Po njegovem mnenju je ključ učenja odraslih v odkrivanju in radovednosti. Postavil je štiri predpostavke o izobraževanju odraslih, ki so vpete v coaching modele (Zeus & Skiffington, 2000, str. 185):

- z zrelostjo odraslega samozavedanje ne temelji več na zunanjih dejavnikih,
- že osvojeno znanje je pripomoček za nadaljnje učenje,
- volja za učenje je večja, če jim pridobljeno znanje pomaga pri lažjem soočanju z življenjem,
- vso pridobljeno znanje in spretnosti želijo uporabiti takoj, z namenom, da bodo v prihodnosti bolje živeli.

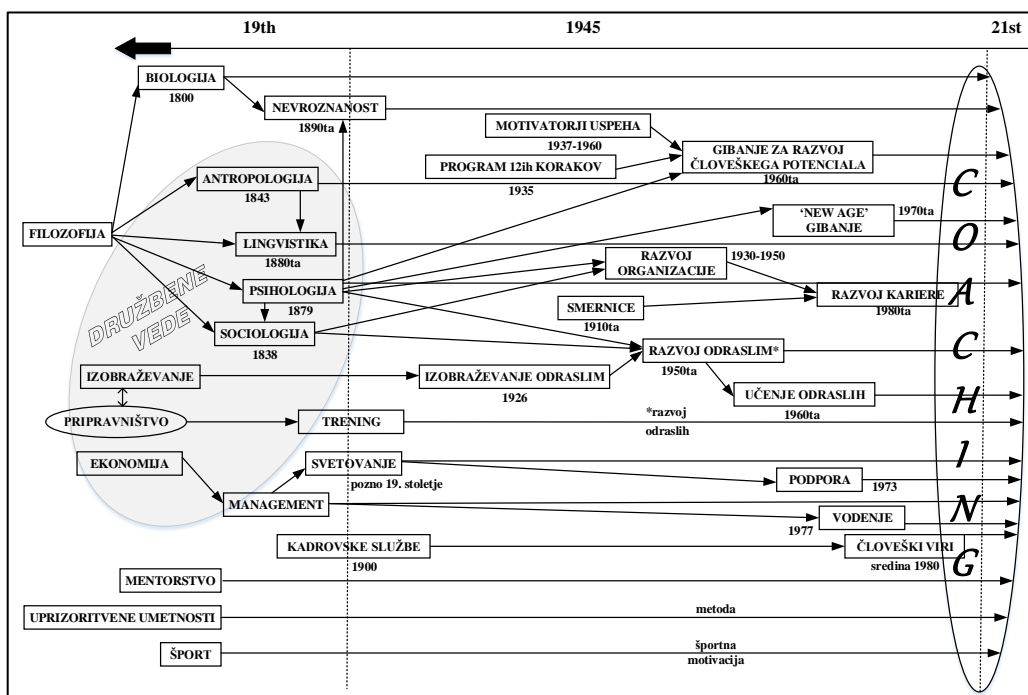
Podrobneje bom o upoštevanju Knowlesovih predpostavk navajala v poglavju »Vpliv poznavanja načinov učenja na uspešno izvedbo coachinga«.

Zgodovinsko gledano temelji coachinga niso novi. Nova je storitev coaching kot jo poznamo danes in jo lahko opredelimo kot spojitev različnih disciplin, ki črpajo osnove iz psihologije in duhovnosti (Zeus & Skiffington, 2000, str. 4).

Brock (2008, str. 492) je v svoji doktorski dizertaciji raziskovala prav korenine in razvoj coachinga, kot ga poznamo danes. V tujini so se v obdobju konec 20. stoletja na področju poznavanja coachinga izvajale aktivnosti za razlikovanje od ostalih strok, kot so terapija, mentorstvo in svetovanje. V svojem delu se je avtorica osredotočila na spoznavanje temeljev in korenin, ki jih coaching ima v teh in ostalih povezanih strokah. Na podlagi 10.000 poslanih vprašalnikov coachem po vsem svetu in pregledu literature je ugotovila naslednje (Brock, 2008, str. 351): (i) coaching se je razvil iz strok, ki so bile prvič priznane po letu 1850, in sicer iz psihologije in ekonomije, (ii) leta 1960 je gibanje HPM (angl. *Human Potential Movement*), ki verjame, da se z razvojem človeškega potenciala izboljša kvaliteta življenja, vplivalo na razvoj coaching, (iii) največji vpliv na razvoj imajo avtorji o coachingu in ustanovitelji programov za coaching.

Slika 2 prikazuje časovnico strok, ki jih je Brock zaznala v svoji nalogi in so vplivale na razvoj coachinga.

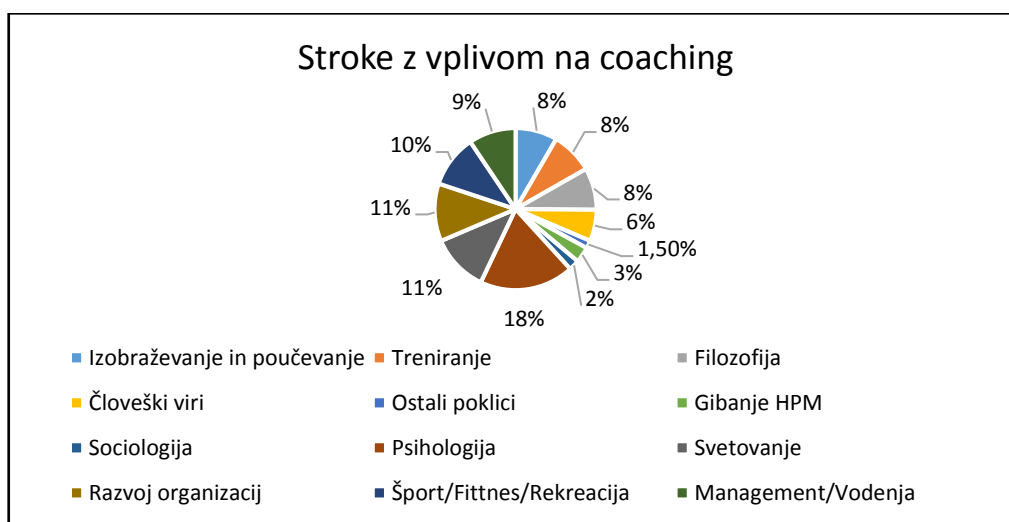
Slika 2: Časovnica strok, ki so vplivale na razvoj coachinga in odnosi med njimi



Vir: G. V. Brock, *Timeline of root discipline emergence and relationships*, 2016.

Slika 3 prikazuje delež vpliva posamezne stroke na coaching. Razvidno je, da ima največji vpliv psihologija z 18 odstotki, sledi svetovanje in razvoj organizacij z 11 odstotki in nato sociologija z 10 odstotki.

Slika 3: Drugi poklici, ki vplivajo na delovanje coachinga



Vir: G. V. Brock, *Who's who in coaching: who shaped it, who's shaping it*, 2006, str.9, slika 2.

V tem poglavju sem prikazala razvoj coachinga skozi čas z vidika strokovne literature in opravljenih raziskav med coachi. Brock (2008, str. 492) je postavila utemeljeno teorijo o prihodnosti dejavnosti kot multidisciplinarnega področja, ki je odprto, tekoče socialno gibanje, ki se razširja skozi človeške odnose in interakcije in se bo vsidralo v življenje kot način in slog medsebojnega komuniciranja. Sodobni vzorci in prakse coachinga so dinamični, izbira je usmerjana in prilagojena osebi, ki je v procesu coachinga. Je družbeni pojav in multidisciplinarno področje, ki se mora nenehno razvijati, zato da ostane trajen in ohranja ravnotežje v ohlapnem socialnem omrežju.

1.4 Izraz coaching v slovenskem poslovnem prostoru

Angleški izraz coaching/coach se trenutno uporablja tudi v slovenskem jeziku. Izraz še ni dobil pravega prevoda, ki bi ustrezal pomenu, ki ga ta beseda opredeljuje. V iskalniku Slovarja slovenskega knjižnega jezika in ostalih spletnih slovarjih (Inštitut za slovenski jezik Frana Removša ZRC SAZU, 2016) ne najdemo izraza in posledično tudi ne prevoda za izraz coaching. Enako ne najdemo ustreznega prevoda v prenovljeni knjižni izdaji Slovarja slovenskega knjižnega jezika, ki prinaša opis slovenskih besed do leta 2013 (Inštitut za slovenski jezik Frana Removša ZRC SAZU in avtorji, 2014).

V Slovarju družboslovne informatike najdemo prevod samo za izraz coach, »kovč«, ki je opredeljen kot svetovalec in učni pomočnik, ki dalj časa in načrtno, v živo ali na daljavo vodi posameznika ali skupino k dolgoročnim ciljem. V terminološkem slovarju (Kohont et al, 2011) je coaching izražen s poimenovanji, kot so coaching, kovčiranje, kovčing, z dodanim pojasnilom, da konsenza o enotnem poimenovanju v Sloveniji še ni. V Kernermanovem poldvojezičnem slovarju (Pogačnik, Straus & Zupančič, 1999) najdemo pojasnilo samo za besedo coach, in sicer učitelj, trener in instruktor. V velikem slovarju tujk (2006, str. 167) najdemo samo prevod izraza coach, ki je opredeljen kot trener.

Porenta (2013, str. 6) je z analizo pogostosti uporabe besed iz terminološkega slovarja v korpusu slovenskega jezika Gigafida ugotovil, da se v Sloveniji največ uporabljata tujki coaching in coach. Gigafida je obsežna zbirka slovenskih besedil najrazličnejših zvrsti, od dnevnih časopisov, revij do knjižnih publikacij vseh vrst (leposlovje, učbeniki, stvarna literatura), spletnih besedil, vsebuje pa skoraj 1,2 milijarde besed. Pri ponovni preverbi korpusa Gigafida v času pisanja naloge sem pridobila enake izsledke. Zadetkov za kovčing in kovčiranje ni, za izraz coaching je najdenih 1074 zadetkov (Korpus Gigafida, 2016). V delu bom zato uporabljala izraza coaching in coach.

1.5 Vrste coachinga

Brock (2006, str. 3) je povzela besede coacha dr. Patrica Williamsa: »Coaching je našel svoj prostor v zgodovini, v zadnjem obdobju tudi v poslovnem svetu, predno se je razširil v korporativno okolje v 90 letih 20. stoletja. Danes delovno področje coachinga vključuje posamezna strokovna področja (podobno kot v medicini) za vsako poslovno področje

posebej; karierni coaching, tranzicijski in združevalni coaching, start-up in podjetniški coaching, izvršni coaching, skupinski coaching in kot mnogi navajajo, življenjski coaching. Coaching obstaja za vsak tip in velikost posla, od samozaposlenih edinih lastnikov, do velikih coaching programov za podjetja znotraj lestvice Fortune 500.«

McDermot in Jago (2005, str. 9) razdeljujeta coaching na formalni in neformalni ter na življenjski in izvršni coaching. Formalni coaching se običajno prične z dogovorjenim prvim sestankom med dvema strankama, na katerem določita dolžino vsakega nadaljnjega sestanka. Dogovor je osnova za podpis pogodbe o sodelovanju. Pri neformalnem coachingu so coaching spretnosti uporabljene v vsakdanjem poslovnem in osebnem življenju. Moč tišine, moč pravih vprašanj, spretnost poslušanja, spretnost določanja prioritet so ene izmed coaching spretnosti, ki jih lahko osvojimo že tekom odraščanja in jih uporabljamo tudi nezavedno pri komuniciranju.

Whitmore (2009, str. 143) razdeljuje coaching na individualni coaching, kjer je edini odnos med coachem in stranko, ter ekipnim coachingom (angl. *Team Coaching*), kjer je stranka ekipa večih posameznikov, ki delujejo v smeri skupnega cilja in namena. Coaching za ekipe velikokrat uporablja manager, ki mora skrbeti, da njegovi sodelavci opravijo zadano delo in se ob tem razvijajo tudi kot ekipa in ne skupina. Metode dela so enake kot pri individualnem coachingu, z razliko, da mora manager poskrbeti za povezanost ekipe vzpostaviti delne vodje ekipe, vzpostavil z njimi pravi odnos, ki se bo odražal tudi pri ostalih članih ekipe, ob tem pa mora paziti, da ne vsiljuje individualizma, vendar podpira skupno zavest in odgovornost. Zeus in Skiffington (2000, str. 132) povzemata glavne lastnosti dobre ekipe: skupni namen, skupno zaupanje in odgovornost, jasni in določeni skupni cilji, vsak član razume in je kompetenten za svojo vlogo v ekipi, komunikacijski kanali so odprti, člani spodbujajo in podpirajo drug drugega ter poznajo prednosti in slabosti drug drugega. Vse nasprotno od naštetih lastnosti je samo skupina zaposlenih in ne ekipa zaposlenih. Ekipni coaching je pristop, ki ekipo razvija za doseg skupnih ciljev.

Skladno z Cavanagh, Grant in Kemp (2005, str. 4) lahko coaching razdelimo tudi na tri glavne kategorije, znotraj katerih se prepletajo posamezne podvrste coachinga (življenjski, karierni, ekipni, ..):

- spretnostni coaching (angl. *Skills Coaching*), ki je osredotočen na razvoj določene spretnosti in je lahko izveden v enem do dveh srečanj. Uporablja se za razvoj spretnosti prodaje, komunikacije, javnega nastopanja in pogajanj.
- izvedbeni coaching (angl. *Performance Coaching*) traja daljše obdobje, od enega do dveh mesecev, in njegov cilj je izboljšanje delovanja stranke na področju, ki si ga v procesu coachinga zastavi kot cilj. Z razliko od spretnostnega coachinga je bolj strateško usmerjen in v poslovnem svetu merljiv s konkretnimi rezultati.
- razvojni coaching (angl. *Development Coaching*) uporablja širši strateški pristop. Vključuje spremembe tako na osebnem kot profesionalnem področju ter razvoj čustvenih

kompetenc in bolj učinkovito delo. Kot navajajo avtorji Cavanagh, Grant in Kemp (2005, str. 4), »je neke vrste terapija za stranke, ki ne potrebujejo terapije« in ponuja zaupni prostor, kjer lahko stranka raziskuje svoje omejitve in razvojne možnosti.

Brock (2008) povzema povezavo vplivov posameznih disciplin na coaching, razvoj podvrst coachinga in vpliv coachinga na posamezne discipline oziroma poklice. Iz Tabele 2 je razvidno, da obstaja še več podvrsti coachinga. Avtorica je mešanje vlog predstavila z vidika posebnosti posamezne discipline in njenega vpliva na coaching ter obratno, vpliv coachinga na posamezne discipline oziroma poklice. Razviden je vpliv mentorstva na razvoj mentorskega coachinga, vrste coachinga, ki ga mentor lahko uporablja pri svojem delu. V nadaljevanju se bom podrobneje osredotočila na bolj formalno razdelitev coachinga, in sicer na življenjski in izvršni coaching.

Tabela 2: Primeri vpliva ostalih disciplin na coaching in vpliv coachinga na ostale discipline

Na katere vrste coachinga so vplivale ostale discipline	Na katere discipline/poklice vpliva coaching
Mentorski Coaching (angl. <i>Mentor Coaching</i>)	Coaching psihologija (angl. <i>Coaching Psychology</i>)
Izvršni coaching (angl. <i>Executive Coaching</i>)	Mešano usposabljanje (angl. <i>Blended Training</i>)
Svetovalni coaching (angl. <i>Consultative Coaching</i>)	Vodja kot coach (angl. <i>Manager as Coach</i>)
Kolegialni coaching (angl. <i>Peer Coaching</i>)	Učitelj kot coach (angl. <i>Teacher as Coach</i>)
Življenjski coaching, ki upošteva nauke biblije (angl. <i>Christian Coaching</i>)	Finančni svetovalec kot coach (angl. <i>Financial Advisor as Coach</i>)
Karierni coaching (angl. <i>Career Coaching</i>)	Fitnes trener kot coach (angl. <i>Fitness Trainer as Coach</i>)
Coaching za osebe z motnjo pozornosti (angl. <i>ADHD Coaching</i>)	
Coaching za starost (angl. <i>Retirement Coaching</i>)	

Vir: G.V. Brock, *Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching*, 2008, str. 275, tabela 4–1.

1.5.1 Življenjski coaching

Življenjski coaching (angl. *Life Coaching*) se osredotoča na pomen živeti življenje, kot je za posamezno stranko najpomembnejše. Prvi cilj je pregled in preučitev trenutnih vzorcev delovanja stranke, drugi cilj je ponovno vzpostaviti kontrolo nad lastnim življenjem ter zadnji cilj vzpostaviti ravnovesje v življenju (McDermot & Jago, 2005, str. 11). Poudarek je na ravnovesju med osebnim in poslovnim življenjem, na upravljanju osebnih financ in razvijanju novih kariernih možnosti. Običajno so coachi s področja kognitivne in vedenjske psihologije ali bolj alternativnih področji (Cavanagh et al. 2005, str. 5).

Na drugi strani je George (2013) kritična do poklica življenjskega coacha in navaja trende, ki ustvarjajo življenjske coache. Trendi globalnega trga so v zadnjih 10 letih preoblikovali tudi trg dela. Negotovost trga dela je omogočila oblikovanje nestandardnih poklicev in oblikovala skupino strank, ki tovrstne storitve novih poklicev potrebujejo ali pa mislijo, da potrebujejo. Samozaposleni, mnogi med njimi življenjski coachi, so se oklicali za svetovalce življenja za vse tiste tesnobne stranke, ki želijo svoje sedanje skrbi kanalizirati v življenjski projekt. Urad za statistiko dela v ZDA (angl. *Bureau of Labor Statistics*) je leta 2013 ocenil, da bodo največjo rast, v obdobju med 2010 in 2020, doživeli poklici, ki izboljšujejo življenjski stil. Življenjske coache lahko opredelimo kot specializirane storitvene delavce (angl. *expert service workers*), ki so izobraženi, neodvisni, z visoko urno postavko in so poklic izbrali zaradi razloga lastne potrebe, izbire ali kombinacije obojega. Njihov uspeh pa je odvisen izključno od njihovega razlikovanja storitve od ostalih storitev za izboljšanje življenjskega sloga, saj uradne podpore s strani znanosti ali regulatornega organa nimajo.

1.5.2 Izvršni coaching

Izvršni coaching je namenjen tistim, ki so vsaj na enem področju v življenju izvrstni in želijo še več, velikokrat le podpora ali nadgraditi svoje spretnosti. Mogoče so uspešni pri svojem delu, želijo pa le večjo uravnoveženost med poklicnim in osebnim življenjem. Lahko da so napredovali v poklicnem življenju in za novo delovno mesto potrebujejo več spretnosti pri delu z ljudmi. Izvršni coaching je zanimiv, ker se v celoti prilagodi vsakemu izvršnemu direktorju oziroma vodji ter njegovim ciljem (McDermot & Jago, 2005, str. 10):

- pridobiti jasnost v razmišljanju,
- spremeniti prepričanja, ki ga omejujejo,
- biti bolj učinkovit, produktiven, kreativen in s tem spodbuditi talent in potencial zaposlenih v organizaciji, ki jo vodi, in posledično izboljšati rezultat.

Grant, Curtayne & Burton (2009, str 396) zaznavajo velik porast v povpraševanju podjetij po izvršnem coachingu, ki je postal glavno orodje za povečevanje delovne uspešnosti. Izvršni coaching lahko razumemo kot svetovalni odnos med stranko, ki ima vodstvene in nadzorne odgovornosti v podjetju ter coachem, ki uporablja kognitivne in vedenjske tehnike za doseg strankinih ciljev, kot so povečanje delovne uspešnosti, lastnega zadovoljstva in učinkovitosti organizacije.

Brock (2008) navaja razliko med življenjskim in izvršnim coachingom »življenjski coaching je delati z nekom, ki gre skozi veliko življenjsko ali poklicno spremembo, izvršni coaching je, ko delate z nekom, ki želi ostati na trenutnem področju, vendar želi biti bolj učinkovit pri trenutnem delu«.

Kot navajajo Cavanagh et al (2005, str. 5) je izvršni coaching primeren za stranke, ki opravljajo managerske funkcije in imajo svoje odgovornosti in avtoriteto znotraj posamezne organizacije. Zajema paleto storitev od spodbujanja strateškega planiranja, učenja

učinkovitih predstavitev in nastopov, tehnike obvladovanja stresa in jeze ter do učinkovitega vodenja. Poleg življenjskega coachinga navajajo tudi coaching na delovnem mestu, ki se od izvršnega razlikuje po tem, da je stranka zaposleni, ki ne izvaja izvršne funkcije. Coach je ponavadi manager zaposlenega, ki zaposlenemu pomaga razvijati njegove sposobnosti in bolje razumeti zahteve delovnega mesta.

Kot ugotavlja Harvard Business Review (2004, str. 65), obstajata dva razloga zakaj podjetja najemajo coaching za svoje izvršne direktorje:

1. vedenje izvršnih direktorjev moti izvajanje njihovih odgovornosti. Slabo vedenje izvršnih direktorjev ni nič drugačno od vedenja vodij na srednjih in nižjih ravneh vodenja, je pa veliko bolj destruktivno za podjetje. Primeri neprimerne vedenja izvršnih direktorjev:
 - a) ne morejo vzpostaviti produktivnih odnosov s svojimi kolegi in sodelavci,
 - b) nepripravljenost delegirati odgovornosti in odločitve,
 - c) postavljanje lastnih prioritet pred prioritete podjetja,
 - d) zavračanje sodelovanja s tekmeci za nadaljnji napredek podjetja,
 - e) neprimeren ali neučinkovit stil vodenja,
 - f) nezmožnost konstruktivnega sodelovanja s kolegi in predpostavljeneimi.
2. izvršni direktor mora skrbeti za svoj napredek na poslovnem področju skozi prizmo osebne rasti. Zelo malo je zaposlenih, ki prevzamejo izvršno raven v podjetju z že pridobljenim znanjem, izkušnjami, organizacijskimi spretnostmi in zdravo pametjo. Več je zaposlenih, ki vse to pridobijo skozi izkušnje in učenje na izvršni ravni. Ob tem pa je možnost napak večja in na tej ravni vodenja dražja. Izvršni coaching je eden od primernih načinov, kako skrajšati krivuljo učenja.

V poglavjih, ki sledijo, se bom osredotočila predvsem na področje izvršnega coachinga, ki je tudi osnova raziskovanja mojega specialističnega dela.

2 UPORABNOST COACHINGA ZA ZAPOSLENE IN PODJETJE

Mednarodno združenje za coaching (ICF, 2016) in Whitmore (2009, str. 147) poudarjata primernost coachinga za posameznika in skupine. Kot pravi Whitmore (2009, str 147), osnova coachinga za povečanje skupne učinkovitosti ni v vsiljevanju, ampak v povečanju posameznikove in skupne zavesti in odgovornosti. Utrilla, Grande in Lorenzo (2015, str 166) so v raziskavi med 498 španskimi podjetji potrdili vpliv coachinga na indikatorje individualne in ekipne uspešnosti, zaznali so povečanje konkurenčne prednosti, maksimiranje koristi in zmanjšanje stroškov. Gros (2013), na podlagi rezultatov raziskave med slovenskimi in nemškimi coachi sklepa, »da so dejavniki, učinkoviti za delo s stranko, učinkoviti tudi za organizacijo, v kateri je stranka zaposlena. In nasprotno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na delo s stranko, niso učinkoviti za organizacijo stranke.«. Močno korelacijo med učinkovitostjo za stranko in njeno organizacijo so poudarili

tudi slovenski anketirani coachi. Lahko predvidevamo, da se organizacije, ki se odločajo za coaching zaposlenih, zavedajo, da njihov vložek ni le naložba v posameznika, temveč tudi prispevek k uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

2.1 Koristi in slabosti coachinga

2.1.1 Koristi coachinga za zaposlene

McDermot in Jago (2005) kot korist za zaposlene navajata povečanje vpliva zaposlenega. Coaching predstavlja orodje kako zaposleni odkrije kaj je najpomembnejše, kako se osvobodi *tiranije* vedeti vse in imeti vse načrtovano, način kako razmišljati plodno in dolgoročno, povečuje radovednost in ustvarja okolje za razvoj postavljanje koristnih vprašanj.

Grant et al (2009, str. 404) so v raziskavi med izvršnimi direktorji zaznali pozitivne koristi za managerje, kot so povečanje samozavesti, osebnega vpogleda v lastno delovanje, krepitev managerskih spretnosti, lažje spoprijemanje z organizacijskimi spremembami in pomoč pri odkrivanju novih načinov razvoja kariere. 41 izvršnih direktorjev so anketirali pred, med in po izvedenem izvršnem coachingu. Na področju osebnega vpogleda so direktorji bolje zaznali, kaj jih motivira, pridobili so zmožnost vpogleda v lastno delovanje iz drugega zornega kota. Lažje razumejo raven lastnih sposobnosti, lažje vodijo svoje sodelavce, so manj tekmovalni in bolj konstruktivni, imajo manjši občutek krivde in več zaupanja. Posledično imajo višjo stopnjo zaupanja v lastne sposobnosti, ki so jih pred procesom coachinga razvrednotili, več zaupanja v poklicno ter osebnostno rast, vse to pa vpliva na področje razvoja kariere. Pri krepitvi managerskih sposobnosti so direktorji začeli intenzivneje komunicirati s svojimi zaposlenimi, več komunicirajo individualno, glede na potrebe zaposlenih in njihove delovne uspešnosti. Pri sodelovanju z zaposlenimi bolj uporabljajo t.i. coaching tišine, orodje za doseg rešitve problema s strani zaposlenih, brez managerjevega navodila kako naj reši problem. Več uporabljajo način vodenja z zgledom. Raziskava je dodatno potrdila tudi učinkovitost kratkoročnega coachinga (4 individualna srečanja v obdobju 10 tednov), čeprav je za izvršni coaching značilno 8–10 srečanj, ter razvoj večje odpornosti na samouničevalna vedenja in osredotočenje samo na en cilj.

Obstaja pa tudi povezava med coachingom in napredovanjem proti višjim ravnem vodenja. Za uspešen preboj na najvišje vodstvene pozicije je coaching uporaben za hitrejši in učinkovitejši napredek. Uspeh je zagotovljen, če izvršni direktor verjame v neprekinjeno učenje in razvoj. Način napredovanja s pomočjo coacha je znan predvsem za tehnološka podjetja, kot sta Dell in Google. Znano je tudi, da je Jack Welch, dolgoletni predsednik in izvršni direktor General Electric, sodeloval vrsto let s coachem (Gavett, 2013).

Pozitivne koristi coachinga na zaposlene lahko črpamo tudi iz raziskave Lackerja in Milesa (2013), ki je bila opravljena pod sponzorstvom Stanford Graudate School of Business in

The Miles Group ter je stranke coachinga, tj. člane uprav, direktorje, izvršne direktorje, ki so bili vključeni v coaching proces, spraševala o njihovih področjih sprememb z vidika vodstvenih spretnosti in vedenj. Anketiranci so navedli naslednje skupine spretnosti in vedenj:

- komunikacijske spretnosti,
- reševanje konfliktov,
- spretnosti planiranja,
- spretnosti delegiranja,
- spretnosti povezovanja ljudi,
- spretnosti hitrega in jasnega odločanja,
- motivacijske sposobnosti,
- razvijanje sočutja in empatije,
- spretnosti aktivnega poslušanja,
- spretnosti mentorstva in razvija notranjih talentov,
- spretnosti prepričevanja,
- spretnosti vzpostavljanja medsebojnih odnosov.

Eden od načinov kako se zaposleni lahko razvija se skriva tudi v pomembnosti povratne informacije, nasveta s strani neodvisne osebe. Coaching je orodje, s pomočjo katerega zaposleni pridobi neodvisni nasvet in vpogled v svoje delovanje ter ima s tem možnost razvoja. Pomembnost neformalnega in neodvisnega nasveta je potrdilo 100 odstotkov anketirancev raziskave iz leta 2013 (Lacker & Miles, 2013).

Smrekar (2011, str. 22) poleg že naštetih koristi ugotavlja tudi korist pravočasne podpore ob perečem problemu, povečanje gotovosti in zmanjšanje dvoma, odkrivanje »pravih« problemov, priložnost razmišljanja na glas in konstruktivno postavljanje ambicioznih in realnih ciljev.

Kalkavan in Katrinli (2014) sta v svoji raziskavi raziskovala vpliv coaching vedenj managerja, ki jih je le-ta uporabljal pri vodenju, na zaposlene. Manager je bil pred tem vključen v coaching proces in je pridobljene spretnosti in znanja uporabljal pri vodenju svojih zaposlenih. Rezultati so potrdili pozitiven vpliv pri zaposlenih na zadovoljstvo z delom, jasnost vlog v ekipi, pripadnost organizaciji, pripadnost karieri in delovni učinkovitosti. V raziskavo je bilo vključenih 229 zaposlenih v panogi zavarovalništva. Raziskava je dodatno pokazala, da jasno razumevanje vloge zaposlenega v podjetju in zadovoljstvo pri delu pozitivno vplivata na zavezo zaposlenega h karieri, k organizaciji in njegovo učinkovitost pri delu. Ni bila pa opredeljena povezava med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnost. Zaznano pa je bilo tudi, da zaveza k organizaciji in karieri pozitivno vpliva na delovno uspešnostjo. Podobno sta ugotovili Kim in Kuo (2015, str. 152) pri raziskavi in opazovanju 280 coaching parov (par je predstavljal managerja, ki pri vodenju

zaposlenega uporablja coaching spretnosti, in zaposlenega, ki ga manager vodi). Raziskava se je osredotočila na izmero koncepta OCB (angl. *Organizational Citizenship Behavior*), ki opisuje stopnjo prostovoljne obveze zaposlenega za določeno področje, ki ni v opisu njegovih pogodbenih nalog, in je pokazala, da ima managerjevo coaching vedenje močen direkten vpliv na OCB zaposlenega in njegovo zaznavanje zaupanja, ki ga ima manager v zaposlenega. Iz navedenega lahko sklepamo, da mora manager, ki je vključen v coaching proces, naučene spretnosti uporabljati pri svojih sodelavcih in le tako se sproži tudi proces koristi za organizacijo.

Koliko v praksi uporabljajo managerji pristop coachinga pri svojih sodelavcih, je pokazala raziskava o pogledu zaposlenih na njihovo poklicno življenje, izvedena v Veliki Britaniji spomladi 2016. Vključevala je 2.029 zaposlenih iz podjetij vseh velikosti ter vseh sektorjev (zasebnega, državnega in neprofitnega). Z vidika zaposlenih je 95 odstotkov anketirancev odgovorilo, da je najboljša oblika učenja in razvoja oblika s pomočjo neposrednega učenja od kolegov. Sledi ji oblika razvoja s pomočjo coachinga, ki jo je 92 odstotkov anketirancev označilo kot koristno oziroma zelo koristno orodje. Od vseh anketirancev pa je le 9 odstotkov prejelo coaching v zadnjih 12 mesecih (CIPDc, 2016).

V Tabeli 3 povzemam glavne koristi coachinga za zaposlene, opisane do sedaj. Koristi so težje merljive, zaznava jih zaposleni sam in dolgoročno vplivajo tudi na učinkovitost podjetja, kar bom opisala v poglavju 2.1.2.

Tabela 3: Preglednica koristi coachinga za zaposlene

Prednosti coachinga za zaposlene
izboljšanje samopodobe in samozavesti pri vodenje
izboljšanje najrazličnejših spretnosti in vedenj
učinkovito orodje za razvoj kariere
neformalni in neodvisni nasvet s strani nepovezane osebe
podpora pri reševanju problema
manager, ki pri vodenju svojih sodelavcev uporablja pridobljene spretnosti in znanja, se pri sodelavcih povečuje stopnja prostovoljne obveze zaposlenega za področje, ki ni v opisu njegovih pogodbenih nalog

Vir: Povzeto in prirejeno po A.M. Grant, L. Curtayne & G. Burton, Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, 2009, str 404; F.D. Lacker & S. Miles, 2013 Executive Coaching Survey, 2013; G. Gavett, Research: What CEOs Really Want from Coaching, 2013; E. Smrekar, Manager kot coach, 2011, str. 22 in S. Kalakavan & A. Katrinli, The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey, 2014.

2.1.2 Koristi coachinga za podjetje

Nikoli do sedaj v zgodovini skrb za zaposlene in prilagajanje zaposlenim ni bilo tako potrebno kot sedaj. Ker podjetja ponujajo svojim strankam personalizirano internetno stran,

personalizirane izdelke (dell, poštna znamka), je bilo samo vprašanje časa, kdaj bodo podjetja spoznala, kako lahko personalizirajo ponudbo svojim zaposlenim. Do danes so podjetja standardizirala svoje pristope do zaposlenih (kompetence, nagrade, kriteriji za napredovanje), vendar ob današnji diverzificirani delovni sili (ne samo v povezavi z starostjo in spolom, ampak tudi vrednote, življenjska prepričanja, kulturne norme) je potrebna sprememba. Ena od možnosti personaliziranega pristopa je tudi coaching. Cantrell in Smith (2010, str. 133) ponujata coaching kot enega od možnih načinov pospeševanja usmerjenosti k zaposlenemu, in sicer s spodbujanjem zaposlenih, da coachajo drug drugega, z omogočanjem samo-coachanja s tehnologijo, ki ponuja posamezniku povratno informacijo (npr. v neodvisni revizorski in svetovalni-analitski hiši Accenture so razvili mobilno aplikacijo, ki zaposlenega opomni, v kolikor govori prehitro, preglasno, v kolikor so sestanki predolgi,...). Bolj kot je podjetje usmerjeno k zaposlenemu, večja je verjetnost za učinkovito delovanje organizacije.

Koliko v praksi podjetja zaznavajo coaching kot enega od uspešnih načinov podpore zaposlenim, je pokazala raziskava med 295 vodilnimi zaposlenimi v podjetjih v Veliki Britaniji novembra 2015. Polovica anketirancev je v podjetju izvajala funkcijo pristojnega za področje razvoja s kadri, druga polovica anketirancev pa so bili vodilni na drugih funkcijah (generalni direktorji, izvršni direktorji, člani uprav, lastniki, partnerji). 78 odstotkov odgovornih za področje razvoja kadrov se je strinjalo s trditvijo »Delodajalci naj bi posameznikom ponudili dodatno podporo, pošteno priložnost, da ohranijo delovna mesta in napredek pri delu (npr. prilagodljiv delovni čas, coaching, trening poklicnih spretnosti), medtem ko je bil odstotek med ostalimi vodilnimi celo višji in je predstavljal strinjanje 81 odstotkov anketirancev. 42 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da uporabljajo formalni coaching ali mentorstvo kot standardni način upravljanja uspešnosti. Najvišji odstotek, 89, je pripadal načinu direktnih sestankov med zaposlenimi in linijskimi vodjami. Učinkovitosti formalnega coachinga oziroma mentorstva je pritrnilo 92 odstotkov odgovornih za področje razvoja kadrov, medtem ko vodilni z drugih področij dela niso tako enotni, vendar je odstotek tistih, ki se s trditvijo strinjajo, še vedno visok, 79 odstotkov (CIPDb, 2016). Glede na dodatno raziskavo istega izvajalca iz leta 2016, ki je raziskovala pogled zaposlenih na poklicno življenje in je pokazala, da le 9 odstotkov zaposlenih prejema coachinga (CIPDc, 2016), lahko sklepam, da največji del vseh pozitivnih odgovorov v tej raziskavi pripada mentorstvu, ki ga je raziskava uvrstila v isti segment kot coaching, čeprav je ključna razlika med njima in sem jo prikazala v poglavju 1.2., ali pa vodenju s pomočjo coaching spretnosti, ki ga uporablja manager. Potrditev najdemo tudi v raziskavi o trendih učenja in razvoja iz leta 2015 (CIPDa, 2015), ki je pokazala, da coaching, ki ga izvajalo linijski managerji ali delovni kolegi na istih ravneh dela, uporablja 32 odstotkov anketirancev, coaching v izvedbi zunanjih izvajalcev pa uporablja samo 12 odstotkov. V raziskavi je sodelovalo 541 specialistov, ki so v podjetjih iz različnih panog zadolženi za učenje in razvoj zaposlenih. Polovica jih je zaposlena v zasebnem storitvenem sektorju, četrtnina v javnem sektorju, četrtnina v proizvodnem in neprofitnem sektorju, 38 odstotkov vseh anketirancev deluje v podjetju, ki ima izpostave v več kot eni državi.

Za podjetja, ki uporabljajo coaching, Mednarodno združenje za coaching (ICF, 2016) navaja naslednje koristi:

- povečana produktivnost (izboljšana delovna učinkovitost, izboljšano upravljanje s časom, izboljšana timska učinkovitost),
- pozitiven vpliv na posameznika (izboljšano samozaupanje, odnosi, komunikacijske spretnosti, uravnoteženje osebnega in poslovnega življenja),
- vložek sredstev, namenjen za izobraževanje, se v 86 odstotkih povrne,
- 99 odstotkov strank je zadovoljnih z izkušnjo coachinga,
- 96 odstotkov strank bi proces coachinga ponovilo.

McGovern et al. (2001, str. 3) na podlagi analize odgovorov 100 managerjev iz 56 podjetij severovzhodne in srednje-atlantske regije k pozitivnim posledicam dodajajo še naslednje oprijemljive poslovne učinke: povečanje kazalnika ROI (angl. *return on investment*), povečanje kvalitete dela, zmanjšanje pritožb strank, zmanjšanje stroškov, izboljšan odnos s strankami in neotipljivi poslovni učinki, kot so: izboljšan odnos z lastniki in strankami, zmanjšanje konfliktov med zaposlenimi, povečana zvestoba organizaciji in zadovoljstvo z delom. Povečanje kazalnika ROI potrjuje tudi raziskava iz leta 2006, v kateri je sodelovalo 30 mednarodnih podjetij, kot so Coca-Cola, Tesco in Nationwide. 23 odstotkov podjetij je zaznalo povečanje prodaje in prihodkov, kljub temu, da to ni bil glavni cilj coachinga (Marber, 2007). O povečanju kazalnika ROI poroča tudi Trenner (2013, str. 29), ki na podlagi študije zaznava 57 odstoten ROI oziroma 5,7-kratno povračilo stroška coachinga. Izboljšave so bile opažene na naslednjih področjih udeležencev: 53 odstotno povečanje produktivnosti, 48 odstotno povečanje kvalitete, 29 odstotno izboljšanje storitev za stranko, 43 odstotno zmanjšanje pritožb strank in 23 odstotno zmanjšanje stroškov.

Za izmero konkretnih rezultatov coachinga se uporablja tudi pristop t.i. coachinga na podlagi dokazov (angl. *Evidence-Based Coaching*). Strokovna literatura navaja metode, kako deluje tovrsten pristop. Angleški izraz *evidence based* je prevzet s področja medicine in pomeni, da mora obstajati dokaz, ali je določen poseg učinkovit oziroma podaja konkreten rezultat. Tovrsten pristop h coachingu uporablja najnovejša dognanja in spoznanja, ki jih dejavnost sama ponuja skozi raziskave, teorijo in prakso. Definirane so štiri glavne znanosti, ki vplivajo na razvoj tovrstnega pristopa: veda o vedenju, poslovna in ekonomska znanost, znanost izobraževanja odraslih in filozofija (Cavanagh et al, 2005, str. 7).

Poleg do sedaj navedenih koristi za podjetje Smrekar (2011) dodaja še večjo učinkovitost, lažje pridobivanje novih kadrov, če podjetje ponuja coachinga za vse novo zaposlene ter bolj dovetno kulturo organizacije, katero bom v nadaljevanju potrebneje opredelila.

Coaching je lahko tudi eno od orodij, ki lahko podjetje popelje od dobre organizacije do organizacije z vizijo. Poznavanje tega je pomembno predvsem za upravo in ostale delničarje, ki so v osnovi temeljni podporniki coachinga (Gavett, 2013). V raziskavi iz leta 2013, ki je

bila opravljena pod sponzorstvom Stanford Graduate School of Business in The Miles Group in v katero je bilo vključenih skupaj 200 direktorjev, izvršnih direktorjev in članov uprav s področja Severne Amerike. Raziskava je pokazala, da 65,7 odstotka direktorjev ni vključenih v proces coachinga, in skoraj polovica izvršnih direktorjev. 100 odstotkov vprašanih pa je dovzetnih za spremembe na podlagi povratne informacije. Od tistih, ki so bili vključeni v coaching proces, so skoraj vsi zadovoljni s procesom coachinga in nasveti za vodenje, od vseh pa je 78,7 odstotka udeležencev samih izrazilo željo po coachu. Avtorji raziskave vidijo vzroke predvsem v starem vzorcu razmišljanja, da je coaching popravni izpit in ne orodje, ki izboljšuje že tako visoko učinkovitost direktorja. Delni razlog, zakaj ima stari vzorec še vedno tako močan vpliv, je v dejstvu, da trenutni člani uprav izhajajo iz obdobja, ko je bil coaching še v začetnih fazah uveljavitve in je predvsem predstavljal orodje za manj sposobne. Raziskava je tudi pokazala, da je 42,9 odstotka direktorjev zelo dovzetnih za spremembo stila vodenja ter, da je največje področje na katerem se uvajajo spremembe, področje reševanja konfliktov.

Razvoj organizacije se ustavi, če se direktor izogiba reševanju konfliktov in posledično ne sprejema odločitev. Neproduktivno vedenje se spušča nižje po korporativni lestvici in s tem povzroča zastoj pri napredku organizacije. Izogibanje konfliktov zato ni priporočljivo in coaching je direktorju lahko na tem področju pomoč in poligon za nadaljnji razvoj ter napredek. Na drugi strani pa člani uprav nestrpno zahtevajo od direktorjev, da izboljšajo in v ospredje postavijo področje razvoja kadrov, tj. spretnosti mentorstva oziroma razvoj notranjih talentov, deljenje vodenja oziroma spretnosti delegiranja. Dodatna ugotovitev, ki jo je raziskava razkrila, je tudi manjše zaupanje med člani uprave in direktorji, ki so vključeni v coaching. 60 odstotkov anketirancev svojega napredka ne deli s svojimi predpostavljanimi. Avtorja ugotavljata, da je pravilno, da v večini coaching pogovori ostanejo zaupni med stranko in coachem, priporočajo pa, da direktor svoj napredek deli z upravo, kar prispeva k boljšemu odnosu med njim (Lacker & Miles, 2013).

V Tabeli 4 povzemam glavne prednosti coachinga za podjetje, opisane do sedaj, skupaj z oznako ali so koristi merljive.

Tabela 4: Preglednica prednosti coachinga za podjetje

Prednosti coachinga za podjetja	Merljivost koristi
način pospeševanja usmerjenosti podjetja k zaposlenemu	✓
povečanje delovne učinkovitosti, izboljšanje upravljanja s časom in timske učinkovitosti	✗
povečanje kazalnika ROI	✓
zmanjšanje stroškov	✓
izboljšan odnos s strankami	✓

se nadaljuje

Tabela 4: Preglednica prednosti coachinga za podjetje (nad.)

Prednosti coachinga za podjetja	Merljivost koristi
izboljšani odnos z lastniki in strankami, zmanjšanje konfliktov med zaposlenimi, povečana zvestoba organizaciji in zadovoljstvo z delom.	×
kultura podjetja, ki temelji na coaching spretnostih, podpira nove načine vodenja	×

Vir: povzeto in prirejeno po M. S. Cantrell & D. Smith, *Workforce of one; revolutionizing talent management through customatization*, 2010, str 133; ICF – International Coaching Federation, 2016; McGovern et al, *Maximizing the Imact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizationaln Outcomes and Return on Investment*, 2001, str. 3.

Iz navedenega sklepam, da tradicionalni pristop k vodenju, z osredotočenostjo na kontrolo in popravljanje zaposlenih in nastalih situacij, učinkuje samo v relativno stabilnem okolju. V današnjem hitrem, razvijajočem poslovnem okolju, način vodenja s sporočanjem zaposlenim kaj in kako naj naredijo, ter jih nato kaznovati za morebitne napake, ustvarja okolje, v katerem se zaposleni bojijo deliti svoje ideje, prevzeti tveganje ali deliti njihovo iskreno mnenja. To je delovno okolje, ki proizvaja malo rezultatov in vodi do entropije in umika zaposlenih.

Za tako podjetje je zato pomembno, da ustvari kulturo, ki stare načine vodenja zavrača in podpira nove načine vodenja, vodenje na temelju coachinga, ki ga vpelje v organizacijsko kulturo. Vodenje, ki temelji na pristopih coachinga, kot so postavljanje vprašanj, ki spodbudijo drugačno razmišljanje, vodi do uveljavitve načinov delovanja, kot so: (i) biti radoveden, kako drugi vidijo svet, in ne dopustiti lastne čustvene reakcije, (ii) razvijati ostale s spodbudo in ne izsiliti odgovore, (iii) videti izzive kot možnost rasti, učenja in inovacij, (iv) sodelovati z zaposlenimi iz pozicije sočutja in ne sodbe, (v) učenje z in od ostalih zaposlenih za spremembo izzivov v priložnosti. To ustvarja okolje, kjer imajo zaposleni bolj odkrit in produktiven dialog, prevzamejo tveganja, skupaj razvijajo in gradijo možnosti izven že znanih meja.

V nadaljevanju bom povzela vpliv coaching kulture na uspešno delovanje organizacije.

2.1.3 Vpliv coaching kulture v podjetju

Kultura v podjetju so nenapisana pravila, vrednote, vedenje in ostale prakse, ki definirajo, kako se delo opravlja. Organizacije se dandanes trudijo spremeniti lastno kulturo za boljše prilagajanje naraščajočim zahtevam področja upravljanja s talenti in na današnje kompleksno poslovno okolje.

Hawkins (2012, str. 21) poudarja pomembnost coaching kulture, ki obstaja v organizaciji, ko je coaching pristop ključen dejavnik, kako managerji in zaposleni sodelujejo in tako

razvijajo celoten kolektiv ter k temu zavežejo tudi lastnike na način, ki ustvarja povečano individualno, timsko in organizacijsko učinkovitost ter skupno vrednost za vse vključene. Poudarja pomen močnih temeljev, na katerih lahko gradimo in razvijamo trajnostno in pomembno coaching strategijo in kulturo. To vključuje strategijo, ki je bila razvita v sodelovanju, je vpeta v temelje poslovne strategije podjetja in je usklajena s širšo organizacijsko kulturo. Hawkins velik pomen pripisuje močnim temeljem, na katerih gradimo in razvijamo trajnostno in smiselno strategijo coachinga in kulture. Slednje vključuje coaching strategijo, ki je razvita v sodelovanju vseh vpletenih in utemeljena v poslovni strategiji podjetja ter usklajena s širšo organizacijsko strukturo. Poudarja obveznost coaching infrastrukture, ki vključuje tako vidik vodenja in upravljanja kot integracijo coaching procesov v organizacijo in oceno učinka coachinga.

Pomembnost coaching kulture potrjuje tudi povezovalna študija iz leta 2009, ki je pokazala, da z ustvarjanjem coaching kulture lahko ustvarimo spremembe v organizaciji (Anderson, Frankovelgia & Hernez–Broome, 2009, str. 20). Eden od temeljnih raziskovalnih ciljev je bilo ugotoviti, kaj vodilni v podjetju pričakujejo od coaching kulture in katere so njene koristi. V anketi je sodelovalo 347 podjetij različnih panog in velikosti. 36 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da bodo z ustvarjeno kulturo vodje bolj aktivno prispevali k razvoju zaposlenih, 32 odstotkov meni, da bo povečana izmenjava in uporaba znanj med zaposlenimi, 28 odstotkov trdi, da bo v organizaciji prisotna klima zaupanja in odprtosti, ki bo vodila do jasnih, sodelujočih in transparentnih odločitev, 27 odstotkov anketirancev pravi, da bo z uvedeno coaching klime učenje in razvoj njihova najvišja prioriteta. Anketiranci so izpostavili 5 aktivnosti, ki so nujne za uspešno vpeljavo coaching kulture v organizacijo: (i) zaposliti vodje in managerje, ki delujejo kot vzorniki z uporabo coaching pristopov, pri tem je poudarjeno, da je smiselno izbrane vodje in managerje, naučiti, kako biti coachi, kot jih samo vključiti v proces coachinga, (ii) povezati rezultate coaching kulture v poslovne cilje organizacije, (iii) izobraziti je potrebno višje vodstvo, kako ustvarjati coaching kulturo, (iv) obveznost prepoznati in nadgraditi vedenja, ki jih coaching kultura uvaja, (v) vključiti coaching v druge procese vodenja ljudi, da postane coaching način izvajanja dela.

Študija uvedbe coaching kulture v avstralski multinacionalni organizaciji dodatno dokazuje, da uvedba kulture podaja uspešnejše rezultate, če se v organizaciji izvaja tako izvršni coaching, kot delavnice za manjšo skupino zaposlenih, ki učijo coaching spretnosti. Poudarjena sta obvezno nenehno prilagajanje in razvoj kulture ob spreminjajočem se poslovnem okolju, če želimo, da kultura podaja pozitivne rezultate (Lawrence, 2014).

Gormley in Nieuwerburgh (2014, str. 98) ugotavljata, da je literature s področje coaching kulture in njenega pozitivnega vpliva na spremembe veliko. Različne literature predlagajo uvedbo coaching kulture za povečanje kvalitete vodenja in povečanje inovativnosti v podjetju. Izpostavljata tudi nujnost razvoja pretvorbe dobrih vplivov kulture v številke (kazalnik ROI, angl. *Return on Investment*).

V času priprave naloge drugih rezultatov glede izmere uspešnosti uvedbe coaching kulture nisem zasledila in posledično tudi ne vpliva kulture na povečanje prihodkov organizacije, zato lahko sklepam, da je področje še v razvoju in bodo analize tega še sledile.

2.1.4 Slabosti coachinga

Učinkovitost in povečevanje uspešnosti je gotovo potencial, ki ga coaching ima, vendar še vedno manjkajo dokazljivi vidni rezultati vpliva coachinga v organizacijah. Kljub nekaterim pozitivnim, a vendar nezanesljivim poročilom, večina organizacij nima trdega dokaza o rezultatih (npr: kazalnik ROI), ki jih coaching doprinese organizaciji in posameznemu zaposlenemu (IES, 2006, str.1). Podobno meni Grey (2004, str. 13), ki pravi, da glavna trditev o uspešnosti coachinga izvira iz krogov profesionalnih individualnih coachev in združenj za coaching. IES (2006, str. 5) ugotavlja, da analize, ki so bile izvedene v preteklosti, uporabljajo različne pristope in metode za merjenje učinkovitosti coachinga, vseeno pa navajajo bodoči potencial coachinga, da postane učinkovito orodje, ne navajajo pa točnih orodij za izmero vpliva coachinga znotraj organizacije. IES (IES, 2006, str. 46) je v okviru svoje analize in postavitve smernic merjenja vpliva coachinga ugotovilo pomembnost merjenja za posamezna podjetja, vendar jih velika glavna ne zna ali ne uspe izvesti. Poiskati čas za merjenje je za podjetja večja ovira, kot izpeljati sam proces coachinga. Grey (2004, str. 14) poudarja pomembnost vrednotenja vpliva, saj le vrednotenje omogoči kritični vpogled v profesionalno prakso in možnost razvoja coachinga. Enako menita Passmore and Gibbes (2007, str. 126), ki dodatno navajata, da občutek posameznih coachev o uspešnosti posamezne metode, pristopa ni dovolj, potrebni so še oprijemljivi dokazi, zato podpirata prakso na podlagi dokazov (angl. *Evidence-Based Practice*).

V poglavju 1.1. Opredelitev Coachinga sem povzela različne definicije coachinga tujih in domačih avtorjev. Ena od ključnih slabosti coachinga je široka definicija, ki v industriji ustvarja dvoumnosti in nejasnosti. Zaradi pomanjkanja enotnega telesa znanja, metod in smernic pri delu prihaja do širokega nabora storitev, ki zapadejo pod kategorijo coachinga. Slednje je coaching industrija poizkušala rešiti tako, da je opredelila, kaj coaching ni in kakšne so razlike s sorodnimi poklici, kot sta svetovanje in terapija. Ustanovila so se samoimenovana združenja, ki so postavila sistem akreditacij in minimalne pogoje za posamezno stopnjo akreditacije (minimalne ure treninga, stopnja akademske izobrazbe, število ur coachinga). Zaradi široke palete združenj, njihovih akreditacijskih organov, različnih podtipov coachinga je težko oceniti obseg in organizacijo coaching industrije (George, 2013, str. 182). Pomanjkanje enotnih standardov je zaznala tudi Brock (2008, str. 249), ki dodaja, da obstajajo nekateri skupni standardi med združenji, vendar ni enotnih kvalifikacij in standardov po posameznih državah, kot npr. obstoj kvalifikacije za pooblaščenega revizorja.

DeAngelis (2010, str. 48) opaža rast področja življenjskega coachinga, ki še vedno ostaja zelo slabo regulirano in raziskano. Pomanjkanje regulative predstavlja tveganje, da

življenjski coach postane tudi nekdo, ki nima ustreznega znanja iz vedenjske znanosti. Ob tem vidi nevarnost, da svetuje strankam nekdo, ki nima znanja s področja psihologije. Pomanjkanje raziskovalne baze pa prinaša nedoločeno minimalno zahtevano izobrazbo in potrebno zahtevano prakso. Ob tem vidi veliko priložnost za psihologe, da področje znanstveno opredelijo in razvijajo.

Pomanjkanje znanstvenega telesa in regulative vpliva tudi na coache same in priznanje njihovega dela kot profesionalnega poklica. George (2013, str. 202) je v svoji raziskavi zaznala najtežjo nalogo, s katero se soočajo coachi, in sicer je to jasna opredelitev, kaj coaching je, in opredelitev okolja za njihov poklic. V raziskavi so v večini sodelovali življenjski coachi.

Grant et al. (2009, str. 396) ugotavljajo, da je bilo v 62 letih, med letoma 1937 in 1996, v informacijski bazi PsycINFO (baza Ameriškega združenja za psihologijo) skupaj objavljenih 93 člankov na temo coachinga, med 2000 in 2008 pa že več kot 400 člankov. Med njimi je samo 42 empiričnih raziskav, ki so raziskovale vpliv orodij izvršnega coachinga, nobena od njih pa ni raziskovala vpliva izvršnega coachinga, izvedenega s strani profesionalnega izvršnega coacha. Harvard Business Essentials (2004, str. 65) povzema mnenje podjetij, ki plačujejo izvršni coaching: »To je zelo drago, vendar če lahko coach izboljša delovanje izvršnega direktorja za samo 10 odstotkov, potem je denar dobro porabljen«. Zaupanje je temeljna vrednota in osnova za uspešno izvedbo coachinga in dosego ciljev. Zaupanje samo pa omogoča tudi ranljivost stranke in s tem možnost izkoriščanja moči coacha. Navedeno trditev je mogoče utemeljiti z razmišljanjem Harvard Business Essentials (2004, str. 73), ki vlogo izvršnega coacha vidi kot pomoč izvršnemu direktorju in ne kot nekoga, ki ima popolno moč nad stranko in ji naroča, kako naj stvari izpelje.

Bergles (2002) opozarja tudi na vidik problematičnih strank s psihološkimi problemi, ki jih coachi, ki izhajajo s področja športa, odvetniškega, poslovnega ali svetovalnega sveta, ne zaznajo. Po njegovih izkušnjah je v poslovnem svetu veliko ljudi na izvršnih mestih z narcističnimi motnjami, ki so velikokrat skrite pod uspešnimi poslovnimi rezultati. Zaposleni z navedenimi motnjami so usmerjeni k rezultatom in so v večini zelo produktivni, dokler se ne razkrijejo njihove pomanjkljivosti v osebnosti. Velikokrat razvrednotijo ostale tako, da z ravnanjem izkazujejo, da so vrednostno nad ostalimi, ne upoštevajo pravil organizacije, v kateri so zaposleni. Coachi, ki nimajo predznanja iz psihologije, velikokrat spregledajo te lastnosti pri stranki in naredijo lahko še več škode, kot koristi. Slednje se dogaja tudi zato, ker se coachi osredotočajo preveč na problem sam, ki ga izvršni direktorji imajo pri svojem delu, in ne na človeka samega. Coaching, ki je namenjen hitrim spremembam, navedenih zakoreninjenih težav ne more odpraviti, lahko jih samo še poglobi. Odpravi jih lahko le psihoterapija, ki je v izvedbi dolgotrajnejša in prinaša vidne rezultate v vedenju.

Gavett (2013) poudarja še eno, trenutno še slabo stran coachinga, ki onemogoča coachingu, kot samostojni storitvi, da se razvija v uveljavljeno storitev. Trenutno še vedno velja, da je oseba, ki uporablja coaching, označena s slabim pečatom oziroma je izražena potreba po coachingu označena kot osebna pomanjkljivost. Slednje je predvsem opaženo pri izvršnih direktorjih, ki jih hitro lahko označijo kot nesposobne direktorje, saj se sklepa, da mora pred zasedbo delovnega mesta imeti že vsa potrebna znanja in spretnosti. Opaža pa napredek, da je stigma vedno manjša in prihaja obdobje, ko bo za izvršne direktorje pomembno, da imajo coacha. Zagovarja stališče, da mora vsak izvršni direktor, tako kot vrhunski športnik, imeti coacha.

Tudi Hunt in Weintraub (2002, str. 24) poudarjata, da coaching ni za vsakogar. Zaznala sta, da tudi zelo uspešni coachi včasih ne dosežejo stika s stranko. Rezultat neuspeha coacha in stranke za vzpostavitev coaching odnosa je žalosten. Potroši se veliko dragocenega časa, stranka se ni naučila nič, prav tako se velikokrat zgodi, da stranka zapusti organizacijo in se še naprej srečuje s podobnimi situacijami, ki ji onemogočajo rast.

Sanchez (2011, str. 18–19) navaja, da obstajajo pasti za vsakega udeleženca v coaching procesu in se kažejo v različnih prepričanjih in pričakovanjih, ki so velikokrat nerealna drug do drugega (udeleženci procesa so coach, stranka in naročnik oziroma sponzor). Slednje lahko izhaja iz nejasnih informacij, kaj coaching predstavlja. Navedla bom predvsem pasti za naročnika oziroma podjetje, ki je sponzor procesa:

- podjetje velikokrat pričakuje od coachinga strokovne usmeritve in rešitve; za slednje je primeren strokovnjak in ne coach;
- podjetje velikokrat ne pojasni svojemu zaposlenemu zakaj ga je vključilo v coaching proces; če zaposleni razloga ne pozna, je njegova motivacija in zavzetost nižja, kar privede do neuspešne investicije podjetja;
- podjetja velikokrat pričakujejo jamstvo coacha za rezultate coachinga; rezultati so na strani zaposlenega, coach jamči za oblikovanje procesa, da bo zaposleni dosegel svoj cilj;
- če podjetje želi videti rezultate, mora pri procesu sodelovati.

V Tabeli 5 povzemam glavne slabosti coachinga, opisane do sedaj, skupaj z oznako vpliva na podjetje in/ali zaposlenega.

Tabela 5: Preglednica slabosti coachinga

Slabosti coachinga	Slabosti za zaposlenega	Slabosti za podjetje
pomanjkljivi vidni rezultati vpliva coachinga v organizacijah	×	✓

se nadaljuje

Tabela 5: Preglednica slabosti coachinga (nad.)

Slabosti coachinga	Slabosti za zaposlenega	Slabosti za podjetje
široka definicija coachinga, ki v industriji ustvarja dvoumnosti in nejasnosti o dejavnosti	✓	✓
pomanjkanje regulative in raziskovalne baze	✓	✓
obstaja možnost izrabe zaupanja stranke s strani coacha in s tem možnost izkoriščanja moči coacha	✓	✓
coach, ki izhaja s področja športa, odvetniškega, poslovnega ali svetovalnega sveta, ne more zaznati problematične narave stranke, ki potrebuje psihološko obravnavo	✓	✓
še vedno je prisotna »stigma«, da potreba po coachingu pomeni osebno pomanjkljivost zaposlenega	✓	✗
nejasna pričakovanja in prepričanja vseh udeležencev v procesu	✓	✓

Vir: povzeto in prirejeno po IES – Institute for Employment Studies, *Practical methods for evaluating coaching*, 2006; M. George, *Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching*, 2013; T. DeAngelis, *First-class coaching*, 2010, str. 48; *Harvard Business Essentials, Coaching and Mentoring; How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*, 2003, str. 73; S. Berglas, *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, 2002 in G. Gavett, *Research: What CEOs Really Want from Coaching*, 2013 in K.E. Sanchez, *Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti*, 2011, str. 18–19.

2.2 Pogoji za uspešno izvedbo coachinga

V predhodnem poglavju sem opisala koristi in slabosti coachinga, povzete s strani tujih in domačih avtorjev, ki delujejo na področju coachinga, ter preteklih raziskav različnih mednarodnih združenj in podjetij. Uspešnost izvedbe coachinga in kasneje merjenje njegovih učinkov pa je odvisno tudi od delovanja coacha. Njegove potrebne kompetence, moč poznavanja načinov učenja ter izpopolnjevanje svojega znanja s supervizijo povzemem v naslednjih treh podpoglavjih.

2.2.1 Kompetence coacha

»Coache vidim kot ambasadorje socialnih sprememb« je navajal dr. Damian Goldvarg, direktor IFC 2013–2014 (ICF, 2016). Spremembo lahko izvedejo samo osebe, ki imajo prave kompetence, ki jih coach potrebuje, in jih opisujem v tem poglavju.

Po slovarju slovenskega knjižnega jezika je kompetenten tisti, »ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican« (Inštitut za slovenski jezik Frana Removša ZRC

SAZU, 2016). Kompetence vključujejo: obvladovanje pojmov, znanj, spretnosti, socialnih odnosov, stališč, ravnanj. Kompetence za določeno področje dela so tako sestavljene iz znanja o področju dela, sposobnosti, da delo dobro opravimo ter, da imamo izkušnje na področju tega dela.

ICF (2016) je opredelil štiri glavne kompetence coacha::

- postavljanje temeljev:
 - vzpostavitev coaching dogovora,
 - spoštovanje etičnih pravil in profesionalnih standardov.
- soustvarjanje odnosa:
 - ustvarjanje zaupnega in tesnega odnosa s stranko,
 - prisotnost in razpoložljivost coacha.
- učinkovito komuniciranje:
 - postavljanje tehtnih vprašanj,
 - neposredna komunikacija.
 - aktivno poslušanje
- pospeševanje učenja in dosežkov:
 - prebujanje zavedanja,
 - obvladovanje napredka in prevzemanje odgovornosti,
 - načrtovanje ukrepov,
 - načrtovanje in zastavljanje ciljev.

Zeus in Skiffington (2000, str. 23) navajata »vsak ne more biti coach. Medtem ko določene coaching spretnosti lahko pridobimo v času izobraževanja in prakse, so raziskave in izkušnje pokazale 10 osebnostnih lastnosti, ki so značilne za učinkovitega in uspešnega coacha.« Opretila sta naslednje glavne osebnostne lastnosti coacha:

1. samozavedanje,
2. fleksibilnost,
3. komunikativnost,
4. discipliniranost,
5. usmerjenost v prihodnost,
6. sposobnost navduševati druge,
7. sposobnost vzpostavljanja odnosov,
8. sposobnost obvladovanja poklicnih omejitev (dober coach se zaveda svojih zmožnosti in omejitev in prepozna, ali je coaching dober za posamezno stranko in ali je on primeren coach za stranko),
9. sposobnost opredelitve problema in iskanja rešitev,
10. poslovna orientiranost (močno verjame vase in svoj produkt, ima ambicije uspeti in biti uspešen).

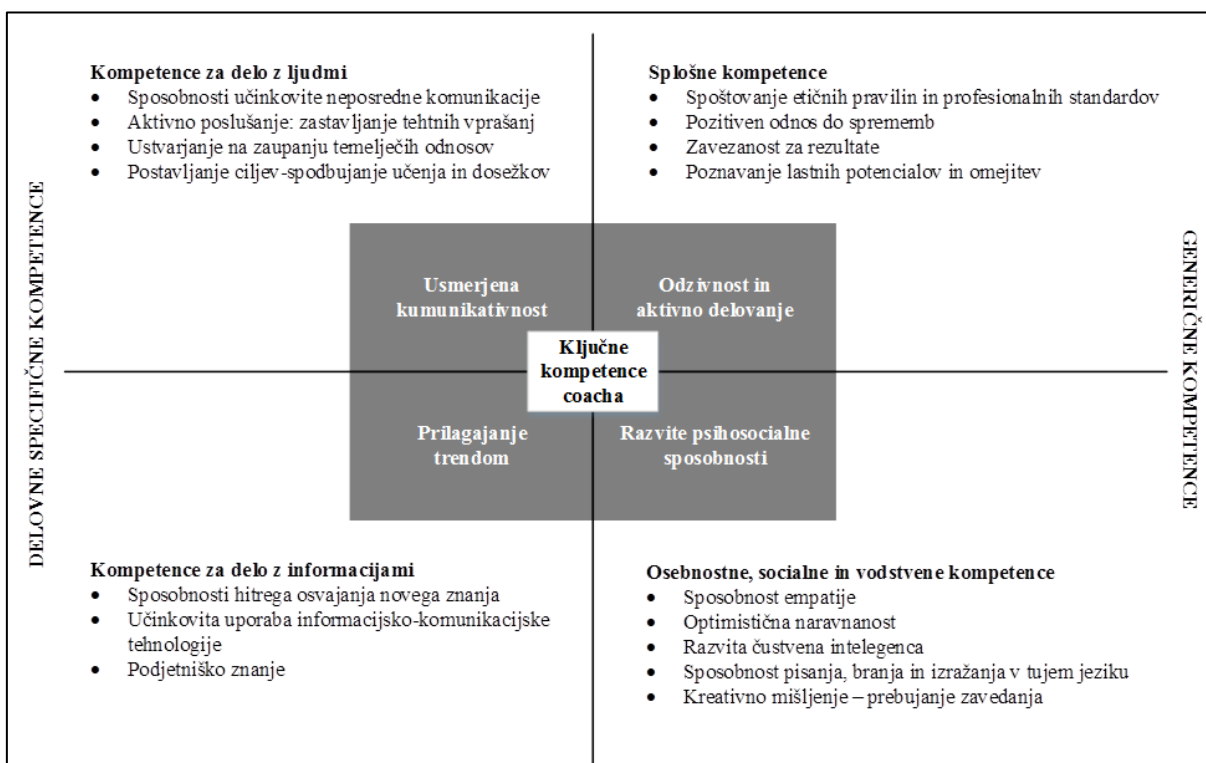
Eniss et al. (2005) so v modelu kompetenc naredili korak več in definirali kompetence za izvršne coache. Kompetence so razdelili na štiri glavne splošne kompetence in na kompetence sedmih faz coaching procesa. Zadnje so po vsebini zelo podobne kompetencam, ki jih je opredelil ICF. Pri splošnih kompetencah so le-te razdelili še na osnovne in napredne kompetence. Navajam vse sklope in dodatno pri vsaki primer napredne kompetence za oris, da napredna kompetenca pomeni že zelo specifično znanje oziroma spretnosti, ki jo avtorji priporočajo, da jih iščemo pri najemu coacha:

1. znanje psihologije (poznavanje mediacijskih tehnik),
2. čut za posel (razumevanje postopkov združitve in prevzemov),
3. poznavanje organizacije (razumevanje delovanja družinskih podjetij),
4. poznavanje teorije, prakse in raziskav izvršnega coachinga (poznavanje postopkov razvoja in prilagajanja modelov coachinga)

Predstavljene kompetence so povzetki opredelitev tujih avtorjev. V Sloveniji je Gros (2013) oblikovala matriko kompetenčnega modela za slovenskega coacha. Model je nastal na podlagi ankete med nemškimi in slovenskimi coachi in opredeljuje skupine najpomembnejših kompetenc ter s tem prispeva k nadaljnjemu razvoju slovenskega coachinga. Razlog priprave modela na podlagi odgovorov nemških in slovenskih coachev se skriva v rezultatih raziskave iz leta 2011, ki jo je izvedlo Nemško zvezno združenje za izvršni Coaching (nem. *DBVC – Der Deutsche Bundesverband Coaching*). Raziskava je pokazala, da je v Nemčiji približno 8000 coachev, kar uvršča Nemčijo na 3. mesto po številu coachev poleg ZDA in Velike Britanije, ki sta na prvem in drugem mestu. Slovenija poleg Nemčije spada v regijo srednje Evrope, posledično lahko sklepamo, da je nemški trg coachinga boljše izhodišče za postavitve modela kompetenc za slovenskega coacha.

Kompetence so podrobno prikazane v Sliki 5. Slika je razdeljena na štiri kvadrante, od tega kvadranta na levi strani opisujeta delovne specifične kompetence, kvadranta na desni strani pa generične kompetence. Vsak od teh kvadrantov predstavlja nato na višji ravni glavno kompetenco: usmerjena komunikativnost, prilagajanje trendom, odzivnost in aktivno delovanje ter razvite psihosocialne sposobnosti.

Slika 4: Kompetence coacha



Vir: S. Gros, *Spособnost empatije in spособnost ustvarjanja lastne avtoritete–kaj imajo skupnega kompetence in coaching*, 2013, str. 29, slika 1.

2.2.2 Vpliv poznavanja načinov učenja na uspešno izvedbo coachinga

Coaching vključuje spremembe in spremembe so pridobljene z učenjem. Mednarodni standard klasifikacije izobraževanja (UNESCO Inštitut za statistiko, 2012) opredeljuje učenje kot »individualno pridobivanje ali spreminjanje informacij, znanja, razumevanja, drže, vrednot, spretnosti, spособnosti in vedenja s pomočjo izkušenj, prakse, študija ali navodila«.

Uspeh učenja odraslih je odvisen od poznavanja značilnosti oziroma faktorjev, ki vplivajo na stopnjo uspeha (Zeus & Skiffington, 2000, str. 186):

- samopodoba: posameznik z visoko samopodobo in samozavestjo se bo najverjetneje pozitivno odzval na učenje bolj kot posameznik z nizko samopodobo;
- stres in anksioznost: povišanja stopnja stresa pri posamezniku povzroča obrambno vedenje in ga odmika od uspešnega učenja;
- pretekle izkušnje: vplivajo na pridobivanje novih informacij; pomembno je, da posameznik in coach poznata pretekle izkušnje in kako vplivajo na učenje;
- motivacija: vsakega posameznika motivira sprememba lastne trenutne situacije, v kateri se sooča s problemom.

Coach mora v procesu coachinga prilagoditi način dela glede na strankine lastnosti. Če ima stranka slabe izkušnje iz preteklosti in jo le-te omejujejo pri napredku, mora coach stranko izzvati in pokazati njene trenutne omejitve pri znanju in sposobnostih. Eden od načinov, kako lahko coach prepozna strankin način učenja, je s pomočjo štirih osnovnih stilov učenja Petra Honeya in Alana Mumforda (Honey & Mumford, 2016). Avtorja sta prilagodila model izkustvenega učenja Davida Kolba iz osemdesetih let prejšnjega stoletja, ki temelji na preteklih izkušnjah učenja in je tako enostavnejši za uporabo v praksi. Model vsebuje vprašalnik učnega stila, ki vsebuje 80 vprašanj in na koncu določa štiri tipe učenja:

- **aktivisti** (angl. *Activists*) – so polno zavzeti za novo stvar, navdušeni so nad trenutnim dogajanjem in potrebujejo takojšnje izkušnje, so zavzeti, vedno aktivni, niso skeptični in njihova filozofija temelji na preizkušanju novih stvari. Hitro se dolgočasijo pri aktivnostih, katerih izvedba ali implementacija poteka dolgoročno. Odreagirajo takoj, brez pomisleka na posledice. Probleme rešujejo s tehniko »nevihta možganov« (angl. *brainstorming*). Radi so v kontaktu z drugimi, zato radi ustvarjajo aktivnosti okoli sebe.
- **odraževalci** (angl. *Reflectors*) – so razmišljajoči in previdni. Zbirajo najrazličnejše podatke, opazujejo in vedno dobro premislijo, predno se odločijo. Če ne pridobijo vseh informacij, bodo svojo odločitev predstavili na zadnji možni datum. Na sestankih in razpravah sedijo v ozadju, poslušajo ostale prisotne in njihove odločitve, predno delijo svoje mnenje. Pri drugih vzbujajo občutek rahlo odmaknjenih in umirjenih ljudi.
- **teoretiki** (angl. *Theorists*) – so velikokrat perfekcionisti in stvari ne zaključijo, dokler niso popolne in dokler niso v skladu z njihovim logičnim razmišljanjem. Probleme rešujejo vertikalno, korak po koraku, na logičen način. Radi imajo modele, teorije, principe in sistematično razmišljanje. Njihova najpogostejša vprašanja so: »Ali je rešitev smiselna?«, »Kako se bo rešitev umestila v širšo sliko?«, »Kaj so osnovne predpostavke?«. Zavračajo mentalni sklop razmišljanja. Počutijo se neprijetno ob subjektivnih ocenah, lateralnem mišljenju in nepredvidljivih situacijah. Njihov pristop je vedno logičen.
- **pragmatiki** (angl. *Pragmatist*) – v praksi radi preizkušajo nove ideje, teorije in tehnologije. Probleme vidijo kot priložnosti. So pozitivni do novih idej, vedno v iskanju priložnosti eksperimentirati nove poti. Nove ideje jih privlačijo in so vedno navdušeni nad njimi in odreagirajo takoj pri implementaciji v praksi. Postanejo nestrpni pri ponavljajočih in vedno neomejenih pogovorih. So praktični, prizemljeni, sprejemajo praktične odločitve in praktično rešujejo probleme. Podpirajo filozofijo, da je vedno mogoče narediti še bolje in če je deluje je dobro. Nimajo tendence k popolnosti.

Poznavanje učnega stila pomaga stranki, da izkoristi dane priložnosti na način učenja, ki ji ustreza najbolje, posledično pa lahko izboljša tudi učne spretnosti.

Hunt in Weintraub (2002, str. 24) poudarjata, da za uspešno izvedbo coachinga potrebuješ motivirano stranko, ki se je pripravljena učiti, lahko sprejme vsako povratno informacijo glede svojega dela in ve, da je sprememba vedno izziv. Svetujeta, da naj organizacije zaposlujejo predvsem managerje, ki si želijo tudi osebne rasti, čeprav bo rast kdaj boleča.

Manager, ki bo tehnike coachinga uporabil tudi pri vodenju svojih sodelavcev, bo s časom, posvečenemu temu, ustvaril priložnost za učenje, tako za zaposlene kot podjetje. Organizacija, ki podpira učenje, strmi k rasti in razvoju najboljših zaposlenih predstavlja veliko prednost v primerjavi z ostalimi organizacijami.

2.2.3 Vloga supervizije za uspešnost coacha

Stalno strokovno izpopolnjevanje je postalo bistven del prakse za strokovnjake. Eden od mehanizmov, ki coachu pomaga osvojiti višje ravni učenja in dvigniti njegov profesionalni nivo delovanja, je uporaba refleksije in supervizije.

Supervizija je proces učenja in razvoja, ki strokovnjakom zagotavlja prostor in čas za razvoj in uvid v svoje delo. V procesu supervizije je vključen supervizor, ki je strokovnjak z veliko izkušnjami in znanjem na področju, kjer opravlja supervizijo, in supervizant, stranka, tudi strokovnjak, ki prejema supervizijo in je v procesu supervizije vključen z namenom profesionalnega razvoja, podpore pri reševanju kompleksnih situacij pri svojem delovanju in izboljšanju komunikacije. V primeru coachinga je supervizant coach, supervizor pa izkušeni coach z bogatimi izkušnjami. V procesu supervizije se obravnava napredek strank, ki jih supervizant usposablja in odnosu supervizanta do stranke (Evropska komisija, 2006). Supervizija je usmerjena v profesionalno učenje in je namenjena strokovnjakom, ki dodatno izpopolnjujejo svoje strokovno znanje in kompetence s praktičnim delom z ljudmi. Usmerjena je k reševanju problemov na poklicnem področju. Nadalje navajata tudi razliko od timskega dela in coachinga z opredelitvijo supervizorja kot zunanjega strokovnjaka, usposobljenega v supervizijskih spretnostih, specializiranega za vodenje, komentiranje in usmerjanje diskusije (Pak & Boštjančič, 2007, str. 26).

Začetki supervizije segajo v obdobje ob koncu 19. in na začetku 20. stoletja v ZDA in Veliki Britaniji. Prvi razvoj je bil zaznan na področju socialnega in pedagoškega dela, kasneje tudi na področju izobraževanja psihoterapevtov. Iz zadnjega izhaja tudi osnova dobre prakse. Supervizija se je v zadnjih 40 letih uveljavila tudi kot osnova na področju terapevtskih in svetovalnih šol, pri uvajanju projektov ter v poslovnem svetu za poklice, ki vključujejo delo z ljudmi. Cilji supervizije so refleksija lastnega poklicnega dela, širjenje in poglobljanje kompetenc, ki jih potrebujemo pri svojem delu, ter izboljšanje kakovosti poklicnega delovanja (Pak & Boštjančič, 2007, str. 27).

Passmore (2007, str. 14) je pri pregledu podobnosti in razlik med coachingom in mentorstvom dodal dimenzijo uporabe supervizije pri uspešnem delu coacha ali mentorja. Ugotovil je, da je pri coachingu značilno, da je coach v nenehnem procesu supervizije oziroma se od njega prikačuje, da je supervizija del njegovega stalnega strokovnega izobraževanja (angl. *CPD – continuing professional development*), medtem ko pri mentorstvu to ni prisotno. Značilno je, da se mentor posvetuje ali oddaja poročila oddelku za kadrovanje, če le-ta obstaja, drugače poroča, se posvetuje z višjim nivojem vodenja.

Pak in Boštjančič (2007, str. 27) prav tako potrjujeta, da je supervizija primerna tudi za zaposlene na kadrovskem področju, managerje, druge strokovnjake v gospodarstvu in dodatno za strokovne sodelavce v vzgoji, izobraževanju, socialnem in zdravstvenem varstvu, v pravu, kulturi, politiki.

Coaching kot poklic je na globalni ravni že dosegel nivo razširjenosti in prepoznavnosti. Vsi akterji, ki prispevajo k prepoznavnosti, se združujejo in delijo svoja znanja in izkušnje s strankami preko najrazličnejših združenj, akademskih in svetovalnih ustanov in s tem posledično prispevajo k uveljavitvi dobre prakse. Strokovnjaki znotraj področja, ki želijo spodbujati odličnost, se nenehno izobraževati, sodelujejo v najrazličnejših oblikah supervizije, ki je postala pomembna tudi za ohranjanje poklicne akreditacije. Brock (2015, str. 5) je v odnosu supervizije kot obveznega elementa ohranjanja akreditacije zelo kritična. Navaja trend, predvsem v ZDA, da gibanje, ki zagovarja obveznost supervizije, lobira profesionalna združenja, coache in bodoče stranke coachinga za uveljavitev supervizije kot obveznega elementa. Njihove aktivnosti že ogrožajo mejo, ki jo je postavilo Mednarodno združenje za coaching za ohranjanje akreditacije, povečuje tveganje visoke kontrole, kdo lahko vstopa na trg profesionalnih coachev, in omogoča visoke zaslužke tistim, ki regulirajo vstop. Pri preverbi trenutnega stanja obveznosti supervizije pri največjih tujih strokovnih združenjih sem ugotovila naslednje:

- v Mednarodnem združenju za coaching (*ICF–International Coach Federation*) supervizija ni obvezna, jo pa omogoča zaradi naraščajočega globalnega trenda povpraševanja po superviziji. V združenju predpisujejo obvezne kriterije, ki jih mora imeti supervizor, v kolikor želi posredovati supervizijo članom ICF. ICF svojim članom nato število ur prizna pri obnovi akreditacije, ki poteka predvidoma vsaka tri leta, vendar pa supervizija ne more nadomestiti v celoti njihovega programa za stalno izobraževanje coachev (ICF, 2016).
- v Združenju za coaching (*AC–Association for Coaching*) iz Velike Britanije supervizija ni obvezna, združenje svojim članom priporoča, da se enkrat mesečno udeležijo supervizije preko njihovega združenja (AC, 2016).
- V Evropskem svetu za mentorstvo in coaching (*EMCC–European Mentoring & Coaching Council*) v svojem globalnem etičnem kodeksu zavezujejo svoje člane, da se udeležujejo supervizije, in sicer v frekvenci, ki je potrebna za njihov profesionalni nivo in akreditacijo, ki jo imajo. Akreditacija se obnavlja na vsakih pet let (EMCC, 2016).
- V Nemškem zveznem združenju za izvršni coaching (*DBVC–Der Deutsche Bundesverband Coaching*) določajo supervizorja kot enega od ključnih oseb na trgu coachinga poleg stranke, coacha in ostale nosilce znanosti (DBVC, 2016).
- V Nemškem združenju za coaching (*DCV–Deutscher Coaching Verband*), ki podeljuje akreditacije na nemško govorečem področju, število ur supervizije prizna pri pridobitvi naziva coach. Za pridobitev naziva višji coach (nem. *Seniorcoach*) je potrebnih 100 ur izvedenih lastnih supervizij kot supervizor (DCV, 2016).

Supervizija pri Slovenskem coaching združenju ni obvezna in jo združenje ne opredeljuje.

Več o razširjenosti coachinga na globalni ravni in vlogi večjih tujih združenj in edinega slovenskega bom predstavila v poglavju 3.

2.3 Uvedba coachinga

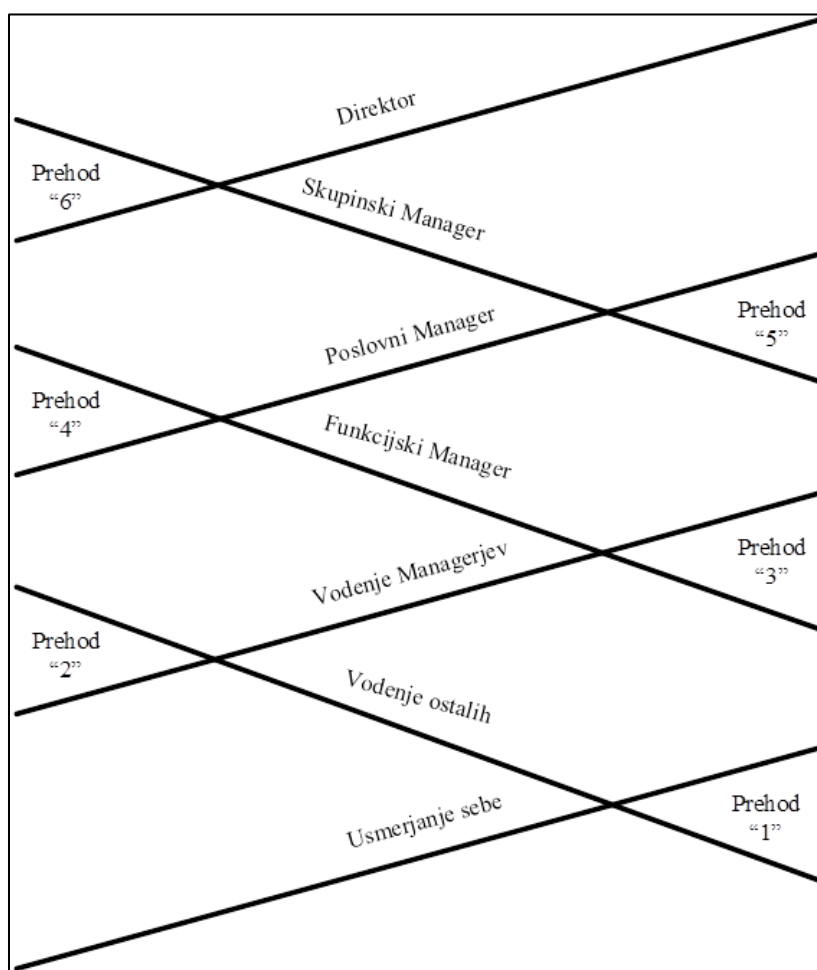
2.2.1 Kdaj manager potrebuje coaching?

Charan, Drotter in Noel (2000, str. 17) podrobneje predstavljajo šest prehodov vodenja, ki vplivajo na življenje vsakega managerja. Prehod nastopi ob prestopu na višjo raven vodenja. Vsak prehod zahteva osvojitve določenih spretnosti, časovnega upravljanje in delovnih vrednost za polno izvedbo posameznega nivoja vodenja. Avtorji (2000, str. 16 – 25) podrobneje navajajo naslednje prehode:

- » prehod 1: od vodenja sebe (angl. *Manage Self*) do vodenja drugih (angl. *Manage Others*),
- prehod 2: od vodenja drugih do vodenja managerjev (angl. *Manage Manager*),
- prehod 3: od vodenja managerjev do funkcijskega managerja (angl. *Functional Manager*),
- prehod 4: od funkcijskega managerja do poslovnega managerja (angl. *Business Manager*),
- prehod 5: od poslovnega managerja do skupinskega managerja (angl. *Group Manager*),
- prehod 6: od skupinskega managerja do direktorja (angl. *Enterprise Manager*).«

Prehodi so odličen coaching pripomoček. Vodja lahko s pomočjo spodnje slike definira, na kateri stopnji vodenja je trenutno in katere vzorce mora osvojiti za uspešen prehod. Pozicioniranje ni odvisno od naziva, ampak od nivoja oziroma odgovornosti. Za uspešen prehod z enega prehoda na drugega je ključen prav coaching, ki ga vodja lahko prejme tudi od svojega predpostavljenega. Predvsem je pomembno, da ga vodja prejme na prvih začetnih prehodih, ko se prvič sreča z vodenjem svoji sodelavcev (Charan et al., 2000, str. 213 – 215). Slika 4 povzema kritične karijerne pasti v veliki organizaciji in kje je coaching obvezen za rast vodje.

Slika 5: Coaching v kritičnih kariernih pasteh v velikih organizacijah



Vir: R. Charan., S. Drotter, & J. Noel., *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*, 2010, str. 16 – 26.

2.3.2 Postopek izbire coacha

Podjetje, ki želi najeti storitve coacha, je postavljeno pred pomembno in zahtevno vprašanje, kateri coach je primeren za njihovo dejavnost in podjetje. Zaradi pomanjkanja raziskav na tem področju je težko najti ustrezní odgovor. Stranka je zaradi pomanjkanja splošno postavljenih standardov izpostavljena nevarnostim prevare in modnih muh, predvsem pa nevarnosti, ali bo coach zagotovil potrebam stranke. Slovensko coaching združenje (SCZ, 2015) navaja nekaj usmeritev strankam pri izbiri ustreznega coacha:

- opravite intervju vsaj s tremi coachi in pridobite informacijo o njihovih izkušnjah, usposobljenosti, spretnosti in referencah,
- podučite se o coachingu,
- postavite si lastne cilje, ki jih želite doseči s coachem.

Nemško združenje za coaching (*DCV – Deutscher Coaching Verband*) je oblikovalo kontrolni seznam oziroma Priporočila za optimalno sodelovanje med podjetji in coachi (DCV, 2013). Priporočila vsebujejo vprašanja tako za podjetja kot coacha in so namenjena izogibu nesporazumom. Skupaj je 26 vprašanj in so razdeljena v štiri sklope:

1. informacije o coaching procesu v podjetjih (npr. s kom ima coach prvi stik v podjetju, s kom v podjetju coach določi število ur coachinga, kako pridobiti povratne informacije in kako izvesti oceno izvedenega procesa),
2. informacije o pričakovani stopnji izobrazbe in osvojenih spretnostih coacha,
3. informacije o podjetju (npr. katere večje spremembe se izvajajo v podjetju, poslanstvo in vizija podjetja, katere vrednote so cenjene v podjetju,...),
4. informacije o zaposlenem, ki bo vključen v proces (npr. kdo je predlagal coaching za posameznega zaposlenega, kateri cilji podjetja ali posamezne organizacijske enote so pomembni za zaposlenega,...).

Leedham (v AMA, 2008, str. 4) navaja šest pomembnih faktorjev, ki vplivajo na izbor coacha:

1. dokazi o coachevem predhodnem delu na podobnem področju,
2. osebna zmogljivost in primerne organizacijske izkušnje,
3. prilagodljivost coacha, predvsem v smislu metod dela in pripravljenostjo dela z drugimi,
4. poudarek na izboljšanju oziroma zagotavljanju poslovnih rezultatov,
5. stroškovna učinkovitost,
6. kvalifikacije, ki vključujejo tudi članstva v različnih profesionalnih združenjih.

Gavett (2013) svetuje, naj podjetja izberejo coacha, ki je zelo pameten, ima močno intuicijo za poslovno in medsebojno dinamiko, svoja opažanja in mnenja izraža nevtrarno ter prilagaja proces coachinga individualnim potrebam stranke oziroma ne sledi v naprej predpisani strukturi poteka procesa. Dober coach se mora procesu močno zavezati, kar posledično pri stranki vzpodbudi močno navdušenje in pripravljenost na učenje in ne slabega občutka.

Stranke si lahko pri izbiri coacha pomagajo s kompetenčnim modelom. Kot navaja Gros (2013), »stranke/organizacije, ki najemajo in izvajajo coaching, naj kritično in premišljeno izbirajo ponudnike storitev, takšne, ki imajo kompetence, ki jih zajema kompetenčni model coacha. Te naj ovrednotijo in potrdijo priznane institucije, ki omogočajo izobraževanje s certifikati in potrdili«.

Čas, ki ga podjetje nameni izboru coacha, je zelo pomembno. AMA (2008, str. 37) je v svoji raziskavi pridobila odgovore tretjine anketirancev iz mednarodnega okolja, ki so pogodbo s coachem prekinili. Prekinitev pogodbe pomeni ali predčasno prekinitev coaching procesa ali pa pogodba ni bila podaljšana za bodoče coaching priložnosti. 81 odstotkov anketirancev je potrdilo, da je najpogostejši razlog za prekinitve pogodbe neujemanje med coachem in

zaposlenim. Drugi najpogostejši razlog je vprašljiva strokovnost coacha. Iz navedenih razlogov AMA podaja naslednja priporočila podjetjem, ki so pred ali v fazi izbora coacha:

- podjetje naj nameni čas uskladitvi coachevih spretnosti glede na težave zaposlenega, ki se jih bo reševalo v času coachinga;
- podjetje naj nameni čas identificiranju problema, ki ga bo coaching reševal. Podjetje mora vedeti, kaj je primarni namen coachinga: ali je to izboljšanje individualne uspešnosti zaposlenega, povečanje sodelovanja ali obravnava vprašanja nasledstva, saj so spretnosti coacha za posamezen problem zelo različne.

V primeru, da podjetje prezre oba koraka, lahko vodi do poslovnega odnosa s coachem, ki bo neuspešen. Ustreznost najti pravega coacha za zaposlenega potrjuje tudi Harvard Business Essentials (2004, str. 98).

V tujini je pri izboru coacha vedno bolj uveljavljen kriterij pridobljene akreditacije. Pomembnost certifikatov/uradne akreditacije je potrdilo 83 odstotka anketirancev v globalni analizi med uporabniki coachinga (ICF, 2014). Mednarodno združenje za coaching (ICF, 2016) v svojem programu ponuja akreditacije tako za individualne coache kot akreditacije coaching programov. Združenje ponuja tri različne akreditacije za coache posameznike: coach sodelavec (angl. *Associate Certified Coach – ACC*), profesionalni coach (angl. *Professional Certified Coach – PCCI*) in master coach (angl. *Master Certified Coach – MCC*). Programi se razlikujejo glede na opravljeno število ur treninga in število ur izvedenega coachinga z različnimi strankami. Akreditacija ni obvezna, je pa priporočljiva. Coachi s tem dokazujejo znanje, spretnosti, zavezo k izpolnjevanju visokih standardov dela in etičnemu kodeksu. V času priprave naloge sta v bazi združenja evidentirana dva slovenskega coacha, ki imata pridobljeno mednarodno akreditacijo ICF.

V Sloveniji sta trenutno samo dva programa za izobraževanje coachev, ki sta pridobila akreditacijo ICF, kar pomeni, da po zaključenem programu udeleženec lahko ob izpolnitvi tudi ostalih pogojev pridobi mednarodno akreditacijo. Več o programu je navedeno v poglavju 3.1. Raziskava Coutu in Kauffman (2009) je potrdila, da je 29,2 odstotka anketirancev zelo pomembno, da ima akreditacijo, medtem ko 28,5 odstotka anketirancem akreditacija sploh ni pomembna. Na vprašanje, ali je znanje s področja psihologije pomembno, je 45,9 odstotka anketirancev odgovorilo, da sploh ni pomembno. Vedno večje ozaveščanje uporabnikov coachinga o pomembnosti akreditacije je potrdila tudi globalna raziskava ICF med uporabniki coachinga iz leta 2014, in sicer je pomembnost certifikatov/uradne akreditacije potrdilo že 83 odstotka anketirancev (ICF, 2014).

2.3.3 Postopki izvedbe coachinga

Coaching lahko izvaja zunanji coach, notranji coach, neposredni vodja, coach – kolega, virtualni coach.

Harvard Business Review (2004, str. 67) opredeljuje dva generalna pristopa izvedbe izvršnega coachinga:

1. tradicionalni pristop, ki ga poimenuje kot **diagnoza in razvoj**, ima močne korenine v psihologiji in je bolj poglobljen in se časovno izvaja dlje časa. Vsebuje štiri temeljne korake:
 - a) diagnoza, korak v katerem coach opredeli problem izvršnega direktorja in dimenzijo problema. Problem se opredeli na podlagi coachevega opazovanja, Myers–Briggs testom osebnosti ali metodo ocene 360 stopinj. Pomembno je, da opredeljeni problem vidi stranka kot svoj problem in ne kot problem, ki so ga opredelili drugi.
 - b) samozavedanje, najbolj čustveno obremenilen korak, v katerem stranka spozna svoje prednosti in slabosti. Cilj koraka je samozavedanje svoje izvršilne dejavnosti.
 - c) načrt razvoja, ki ga v največji meri postavi stranka sama in temelji na spoznanjih iz predhodnega koraka.
 - d) načrt izvajanja je zadnji korak, ko stranka in coach preživita skupaj največ časa in coach opazuje stranko, kako deluje s svojimi zaposlenimi, kolegi in predpostavljenimi. Coach stranki reflektira njeno vedenje. Po določenih skupnih sestankih coach lahko ponovno izvede oceno 360 stopinj, ki pokaže, ali so bile spremembe pri stranki res izvedene.
2. klasični pristop coachinga, imenovan **perspektiva**, se izvaja podobno kot vsakodnevni coaching, ki ga vodje uporabljajo pri delu s svojimi zaposlenimi. Pri tem pristopu coach ne posveti toliko časa in energije koraku diagnosticiranja problema, ob tem pa lahko izpusti temeljne osebnostne lastnosti, ki povzročajo slabo vedenje.

Po mnenju Berglesa (2002) naj podjetja, ki želijo pomagati svojim izvršnim direktorjem, najamejo tako izvršnega coacha kot psihoterapevta z legitimnimi sposobnostmi. Svetuje, da vsak izvršni direktor pred začetkom coachinga opravi psihološko oceno. V primeru, da psihološko še ni pripravljen za pozitivne učinke coachinga, podjetje tako obvaruje zaposlenega pred neprijetnimi in včasih tudi škodljivimi učinki coachinga ter prihranku sredstev. Pomembno je tudi, da podjetje po zaključku coachinga oceni rezultate coachinga. S tem prepreči coachu izkoriščanje svoje pozicije zaradi pridobljenega zaupanja in s tem ustvarjanje dodatnih problemov. Brez varnostnega mehanizma v podjetju, ki prepreči coachu izvajanje storitve stranki, katere problemi ne izhajajo iz pomanjkanja spretnosti, ampak iz psiholoških težav, pripelje podjetje v nepotrebno porabo sredstev za izvedbo coachinga in poslabšanje obstoječih poslovnih rezultatov.

Grant et al. (2009, str. 404) navajajo pomembnost izbora cilja s strani stranke. Izbor ciljev v procesu izvršnega coachinga ni direktni proces in cilja ne vsiljuje stranki. Vsiljeni cilj lahko pri izvršnem direktorju sproži odpor, kar predvsem ni priporočljivo pri velikih organizacijskih spremembah. Zaveza k dosegu cilja je višja, če je cilj določil direktor sam in

ne nekdo drug, zato je smiselno, daima direktor možnost lastnega definiranja cilja in da je le-ta usklajen z vodstvom.

Obstaja veliko metodoloških pristopov in modelov, kako izvesti coaching proces. Barner & Higgins (2007, str. 149) sta razmejila štiri ključne pristope, ki jih coachi najpogosteje uporabljajo pri coachingu. V Tabeli 6 povzemam njuno razdelitev in ključne razlike med posameznimi pristopi.

Tabela 6: Ključne spremembe med različnimi pristopi coachinga

Vrsta pristopa Področja	Klinični pristop	Vedenjski pristop	Sistemiški pristop	Družbeno–konstrukcionistični pristop
Kateri so cilji coachinga?	Pomaga stranki spremeniti samopodobo in osebnost.	Pomaga stranki spremeniti nekatera problematična področja vedenja.	Pomaga stranki uskladiti lastne cilje s cilji podjetja.	Pomaga stranki prevzeti novo socialno realnost in kako stranka in ostali doživljajo vlogo v organizaciji.
Iz kje izhaja sprememba?	Iz notranjosti, sprememba velikokrat vpliva tudi na področja izven delovnega mesta.	Od spremembe določenega vedenja do osvojenega novega vedenja. Sprememba je učinkovita, če ima določeno vedenje, ki ga želimo doseči.	Spreminja interakcije med stranko in vsemi vpletenimi v podjetju. Sprememba ni mogoča brez podpore vseh ključnih deležnikov v podjetju.	Sprememba prevladujočega mišljenja, kako stranka razume svoj vidik in kako to »zgodbo« razume podjetje.
Kakšna je vloga coacha?	Terapevt in pomočnik.	Svetovalec in trener.	Sistemiški modelar.	Etnograf in analitik.
Katero področje coach raziskuje?	Skrito strukturo strankine osebnosti.	Ponavljajoče se neučinkovito vedenje.	Neučinkoviti vzorci.	Strankina »zgodba«.

Vir: povzeto po R. Barner & J. Higgins, Understanding implicit models that guide the coaching process, 2007, str. 149, tabela I–IV.

Posamezni model, ki ga coach uporablja pri izvedbi, ne predstavlja načina, kako se stranko najbolje usposablja, je okvir oziroma struktura, po kateri se izvaja coaching. Kot sem omenila v poglavju 1.3, coaching zajema znanje in spretnosti iz različnih strok, zato je najverjetneje, da so obstoječi modeli coachinga izpeljani iz modelov navedenih strok. Kljub razlikam med modeli pa imajo vsi modeli naslednje skupne značilnosti: vzpostavitev odnosa, ki je zgrajen na zaupanju, zaupnosti in komunikaciji, odnos, ki temelji na dogovorjenih ciljih in pričakovanjih, učenje, ki temelji na učinkovitem spraševanju in samorefleksiji. Najbolj uveljavljeni in uporabni modeli so (Cortes, b.l.): GROW, FUEL, CLEAR, TGROW,

OSKAR, transformacijski model, STEPPPA, motivacijski intervju, model dosežko, SUCCESS, NLP, WHAT in Inner game model.

Med najbolj uporabljenimi in enostavnimi je GROW model in je sestavljen iz štirih ključnih faz, ki si sledijo. Gre za model vedenjskega coachinga (Barner & Higgins, 2007, str. 151). Vsaka črka v imenu modela predstavlja posamezno fazo:

- G, kot cilj (angl. *Goal*) – stranki se zastavi vprašanje o ciljih, ki jih želi doseči. Določi se poudarek posameznega srečanja;
- R, kot trenutno stanje (angl. *Reality*) – poveča se zavest trenutne situacije in kako le-ta vpliva na zastavljene cilje;
- O, kot izbira (angl. *Option*) – opredeli in oceni se možnosti. Spodbuja se razmišljanje, ki je osredotočeno v akcijo in iskanje rešitev. Spodbuja se coaching;
- W, kot pot naprej (angl. *Way forward*) – stranki se pomaga pri določitvi naslednjih korakov, spodbuja se postavitev akcijskega plana, spodbuja motivacijo za ohranitev zagona za dosego ciljev.

Za uspešnost coaching procesa je pomemben tudi predvsem odnos med stranko in coachem. Predvsem je pomembno, da je stranka aktivna in zavezana k cilju. Gessnitzer in Kauffeld (2015, str. 1) sta v analizi coaching procesa na podlagi 31 posnetih coaching dvojic ugotovila, da strankina zaveza k ciljem in nalogam pozitivno vpliva na uspeh coachinga. Presenetljivo je, da zaveza coacha dosega nasprotni učinek, medtem ko vedenje, ki povečuje povezanost, ne vpliva na uspeh coachinga.

Zadnji korak po izvedbi coachinga je vrednotenje oziroma merjenje procesa coachinga. Grey (2004, str. 14) poudarja pomembnost vrednotenja coachinga, v katerega morajo biti vključene vse interesne skupine: coach in zaposleni v procesu coachinga, linijski managerji, sponzor coachinga. Priporoča Kirkpatrickov model za vrednotenje vsakega izobraževanja v organizaciji, ki je sestavljen iz ocene štirih ravni, v veliki meri pa se pri vrednotenju coachinga v praksi velikokrat uporablja samo prva raven:

1. raven – reakcija: ocena programa s strani vseh udeležencev,
2. raven – učenje: ocena znanja, spretnosti in vedenj, pridobljenih s programom (vsa vedenja morajo biti na začetku definirana kot cilj programa),
3. raven – vedenje: ocena izboljšanja delovne uspešnosti, ki je povezana s cilji druge ravni,
4. raven – rezultati: povezava rezultatov programa s cilji organizacije in drugih kriterijev učinkovitosti.

Ključna orodja, s katerimi podjetje lahko ugotovi, ali je prišlo do spremembe posameznikovega vedenja, so ponovna uporaba 360–stopenjskega vprašalnika, meritve klime o zavzetosti zaposlenih, meritve zadovoljstva strank, znižanje absentizma ter odhodov

zaposlenih iz podjetja, povečanje vrednosti in priložnosti v prodajnem lizaku, produktivnostna matrika oddelka.

Učinkovitost izvedenega procesa je odvisna od stranke in od coacha. Največje merilo učinkovitosti dela coacha je po mnenju slovenskih coachev, če stranka po končanem coaching procesu meni, da je coach dobro opravil delo, medtem ko je za nemške coache pokazatelj učinkovitosti priporočilo potencialnim strankam (Gros, 2013, str. 28).

Blenkuš (v Nared & Pavlin, 2012), ki ima na področju izvršnega coachinga dolgoletne izkušnje v Sloveniji, poudarja pomembnost sistemske uvedbe coachinga, tj. od zgoraj navzdol. Slednje pomeni, da oseba, odgovorna za ravnanje s človeškimi viri ali podjetnik sam, če to funkcijo izvaja on, stopi v stik z različnimi coachi in poskrbi, da se coaching uvede najprej pri vodilnih zaposlenih in nato še pri ostalih ključnih funkcijah podjetja. Pomembno je, da coaching postane del podjetja kot eno izmed orodij razvoja kadrov. Cene v Sloveniji na eno srečanje, ki traja od ene do dveh ur, dosegajo cenovni nivo med 240 in 250 eurov na srečanje. Špiler Božičeva (v Nared & Pavlin, 2012), ki pripravlja programe za razvoj zaposlenih, za rast timov in individualne poslovne coachinge priporoča individualne coachinge za posameznike z visoko stopnjo izkušenj in znanja, ki jih je potrebno uskladiti z izzivi, s katerimi se srečujejo. Za ključne skupine posameznikov, ki se pri svojem delu srečujejo s podobnimi omejitvami, pa je priporočljiv skupinski coaching. Svetuje, naj podjetje izbere usposobljene coache, ki so etični, odgovorni in čustveno stabilni, znajo postavljati prava vprašanja in so empatični poslušalci.

3 RAZŠIRJENOST COACHINGA V TUJINI IN SLOVENIJI

Coaching je panoga, ki po letu 1990 raste ob kar 500 odstotni stopnji rasti (Gruban, 2009). Po podatkih Mednarodnega združenja za coaching je na svetu aktivnih več kot 40.000 coachev, štirikrat več kot leta 1999, ki izvajajo izvršni, poslovni in osebni coaching. Tudi v Sloveniji se število coachev povečuje, panoga je mlada in raste, kriteriji za vstop coacha so nizki (Đuvelek & Boštjančič, 2013, str. 31).

3.1 Coaching v tujini

V poslovnem svetu in svetu ekonomskih znanosti je stopnja prisotnosti coachinga visoka. Uporablja se tako za zaposlene na izvršnih kot neizvršnih delovnih mestih (Zeus & Skiffington, 2000). Iz raziskave Ameriškega združenja za management (*American Managment Association–AMA*) o trenutnih trendih za obdobje 2008 do 2018 lahko sklepamo, da bo stopnja v prihodnosti še višja (AMA, 2008, str. 39). Na podlagi raziskave je AMA oblikovala sklop trendov za coaching industrijo:

- Coaching, kot korporativna praksa, bo nenehno rasel, predvsem v regijah izven Severne Amerike. Trend se bo sicer upočasnil v teku naslednjega desetletja, vendar je zelo malo verjetno, da bo trend negativen.
- Izvršni coaching bo postal zrela industrija. Uveljavile se bodo standardne pogodbe, varnostno preverjanje akreditacij, načini ugotavljanja donosnosti investicije v coaching ter ugotavljanja donosnosti pričakovanja (angl. *Return of Expectation*), tj. sistematično preverjanje, ali je coaching dosegel pričakovanja vseh vpletenih.
- Vedno več bo izobraževalnih programov, ki bodo ustanovljeni s strani univerz in ostalih institucij, ki ponujajo izobraževanja za coache. Standardi bodo jasnejši, bolj uveljavljeni in posledično bo poklic bolj uveljavljen in spoštovan.
- Uveljavila se bodo strožja merila za pridobitev certifikata oziroma preverbo spretnosti coacha, predvsem v svetu izvršnega coachinga. Preverjanje referenc in deljenje stopnje uspešnosti med podjetji bo postala uveljavljena praksa.
- Uveljavil se bo kolegialni coaching (angl. *Peer Coaching*) oziroma interni coaching.
- Zaposlenemu se bo dodelilo coacha, ki mu ustreza glede na njegovo osebnost in področje delovanja. Vedno večji bo poudarek na intervjujih in rezultatih predhodnih strank.
- Coaching bo postal tudi virtualen, vendar bo še vedno močan poudarek v prilagajanju stranki in njeni osebnosti.

V naslednjem poglavju pa bom povzela rezultate raziskav o razširjenosti coachinga.

3.1.1 Povzetek tujih raziskav o razširjenosti coachinga

AMA je v 2008 objavila izsledke raziskave, ki je bila izvedena decembra 2007 in januarja 2008. Njeni rezultati temeljijo na odgovorih 1030 anketirancev, predvsem generalnih direktorjev in vodij s področja razvoja zaposlenih iz Severne Amerike in ostalega mednarodnega območja, in je pokazala naslednje izsledke;

1. v mednarodnem vzorcu 55 odstotkov organizacij že uporablja coaching za izboljšanje učinkovitosti,
2. prihodnost coachinga na mednarodni ravni nakazuje na povečanje uporabe coachinga, saj bo 56 odstotkov organizacij, ki še ne uporabljajo coachinga, uporabilo storitev v bližnji prihodnosti,
3. storitev izboljšuje učinkovitost podjetja. Podjetja, ki že uporabljajo coaching, pogosteje poročajo, da so uspešnejša pri izvedbi coachinga ter coaching izboljšale učinkovitost, tržni delež, dobičkonosnost in zadovoljstvo kupcev.
4. coaching je namenjen izboljšanju individualne učinkovitosti,
5. verjetnost, da bo coaching proces uspešnejši, je višja, če ima podjetje jasno določen razlog, zakaj se poslužuje coachinga,
6. merjenje učinkovitosti coachinga lahko poveča njegovo uspešnost,
7. opravljeni intervjuji s potencialnimi coachi povečujejo uspešnost izvedbe coachinga,
8. čas, namenjen povezavi zaposlenega s primernih coachem zanj, se povrne,

9. eksterno usposabljanje notranjih coachev daje najboljše rezultate,
10. kolegialni coaching mora postati bolj učinkovit. Kljub temu, da ga več kot polovica podjetjih uporablja, le tretjina meni, da je zelo učinkovit.

Globalna raziskava o **stanju coachinga**, izvedena v letih 2008/2009 s strani podjetja Frank Bresser Consulting, v 162 državah, je pokazala, da na svetu deluje med 43.000 in 44.000 poslovnih coachev. Izvajalci ankete so v vsaki posamezni državi identificirali najmočnejše združenje in jim poslali vprašalnik o razširjenosti storitve. Globalno gledano je coaching fenomen, regija Evropa, Severna Amerika in Avstralija zaposlujeta 80 odstotkov coachev, medtem ko te regije predstavljajo 20 odstotkov celotnega svetovnega prebivalstva. Države z najvišjo številko coachev so ZDA, Velika Britanija, Nemčija, Avstralija, Japonska, Kanada in Južnoafriška republika. Coaching je široko sprejet v 28 državah, od tega je 14 evropskih držav. V 33 državah je storitev v fazi rasti, naslednjih 50 držav je v fazi uvedbe (Slovenija je v tej fazi), v ostalih 77 državah se coaching storitev sploh še ni razvila. V dveh državah, Norveška in Nizozemska, pa je storitev že v fazi zrelosti. Nacionalne in mednarodna združenja delujejo v Severni Ameriki, Evropi, in Avstraliji. Nekaj je opaženih tudi v Južni Ameriki, Južnoafriški republiki, Aziji in Afriki, vendar brez pomembne vloge. V skoraj polovici vseh držav, ki so sodelovale v raziskavi, niti en coach ni član ICF (Frank Bresser Consulting, 2009b, str. 5).

Analiza, ki podaja najnovejše **globalne trende med uporabniki coachinga**, je analiza Mednarodnega združenja za coaching, izvedena leta 2014 (*Global Consumer Awareness Study*). Prejeli so 18.810 odgovorov posameznikov iz 25 držav, iz katerih izhajajo tudi akreditirani ICF coachi in spadajo v t.i. »ligo držav« ter predstavljajo 89 odstotkov vseh članstev v ICF. Te države so: ZDA, Velika Britanija, Nemčija, Francija, Švedska, Švica, Kanada, Južnoafriška republika,... Analiza je pokazala, da 58 odstotka anketirancev pozna coaching, 17 odstotkov je že koristilo coaching storitev, od tega je 51 odstotkov coachev imelo uradno akreditacijo, medtem ko je bilo 36 odstotkov coachev članov strokovnega združenja. 33% anketirancev, ki še niso sodelovali v coaching odnosu, bi sodelovalo v prihodnosti. Pomembnost certifikatov/uradne akreditacije je potrdilo 83 odstotka anketirancev. Kot glavni razlog koriščenja storitve anketiranci navajajo optimiziranje individualne in timske učinkovitosti, razširitev kariernih možnosti, povečanje samopodobe in samozavesti (ICF, 2014).

Glede na visoko razširjenost coachinga v razvitih državah je coachinga industrija na globalnem nivoju v letu 2011 ustvarila 2 milijardi USD prihodkov (skupaj 47.500 coachev), od tega samo v Severni Ameriki 707 milijonov USD (ICF, 2012). Analizo je ICF ponovil v letu 2015, izsledki le-te bodo znani v drugi polovici leta 2016. V Nemčiji je konzervativna ocena prihodkov iz naslova coachinga ocenjena na 450 milijonov EUR v letu 2012 (DBVC, 2013, str. 6).

V nemško govorečem področju različna združenja za coaching skupaj (BCO–Büro für Coaching und Organisationsberatung, DBVC–Deutscher Bundesverband Coaching, DVTC–Deutscher Verband für Coaching und Training, International Coach Federation Switzerland, Qualitätsring für Coaching und Beratung e.V, ICFD–International Coach Federation Deutschland) vsako leto izvedejo raziskavo na področju coachinga. Raziskava zajema coache, njihovo delo, njihovo mnenje o razvoju coachinga,... Raziskava v letu 2013 je vključevala tudi izkušnje strank, predvsem z vidika izvedbe procesa. Dodatna raziskava iz leta 2013, izvedena s strani DBVC, je analizirala trg coachinga in navaja bolj konkretne podatke o industriji v Nemčiji. Kot je že bilo omenjeno, 8. 000 coachev v Nemčiji uvršča Nemčijo na tretje mesto po številu coachev na svetu, takoj za ZDA in Veliko Britanijo. Povprečni promet coacha se je zvišal na 41.200 EUR letno, glede na 28.700 EUR v letu 2006. Najpogosteje se uporablja za zgornji in srednji management, čeprav se povečuje delež tudi v manjših in srednje velikih podjetjih. Povprečna starost coacha je 49 let, deluje kot samostojni coach in je opravil usposabljanje, ki traja 20 mesecev in stane do 6.900 EUR (DBVC, 2013).

Rezultati razširjenosti coachinga v Veliki Britaniji kažejo podobne rezultate kot rezultati globalnih analiz, in sicer 64 odstotkov podjetij uporablja zunanji coaching, v 84 odstotkih podjetij coaching spretnosti uporabljajo linijski managerji pri vodenju zaposlenih (IES, 2006).

3.1.2 Vloga Mednarodnega združenja za coaching (ICF)

ICF je dejaven na vseh področjih razvoja coaching dejavnosti. Kot sem prikazala v poglavju »Kompetence coacha«, opredeljuje kompetence, ki jih coach z akreditacijo ICF mora imeti, vzdrževati in stalno nadgrajevati. Pri področjih, ki so za coaching nova oziroma vplivajo na dejavnost, se ICF ne oddaljuje. Spremlja trende, se strokovno opredeljuje do nastalega trenda oziroma gibanja ter skladno s tem prilagaja svoje pravilnike, kriterije, publikacije. Primer je vloga supervizije, opisana v poglavju »Vloga supervizije za uspešnost coacha«, ki se globalno vedno bolj uveljavlja kot nuja pri coachevem stalnem strokovnem izobraževanju (*CPD–continuing professional development*). Leta 2015 je praznoval svojo 20–letnico delovanja.

ICF deluje globalno, medtem ko ureditev standardov v Evropi ureja združenje za coaching (*AC–Association for Coaching*) iz Velike Britanije ter Evropski svet za mentorstvo in coaching (*EMCC–European Mentoring & Coaching Council*).

George (2013) opredeljuje mednarodno združenje za coaching (ICF) kot »največjo profesionalno trgovsko združenje svojega časa«. DeAngelis (2010) označuje združenje kot največjo trgovsko skupino na področju coachinga, ki je leta 2010 imela 17.000 članov.

Po navedbah Glotte Nove, zasebnega mednarodnega izobraževalnega trening centra za odrasle, katerega programi za coache so prvi v Sloveniji pridobili akreditacijo mednarodnega

združenja za coaching, je ICF »vodilna, globalno priznana organizacija, ki združuje coache po vsem svetu. S svojim delovanjem si prizadeva za uveljavljanje visokih etičnih in strokovnih standardov coachinga ter za zaščito integritete dejavnosti, zato ji coachi po vsem svetu priznavajo vodilno vlogo v panogi« (Glotta Nova – Center za novo zdravje, 2016).

Moč ICF potrjuje tudi Brock (2008, str. 265). Navajam deset najvplivnejših mednarodnih združenj za coaching:

1. 47.0 % ICF – International Coach Federation
2. 15.4 % CV – Coachville.com
3. 8.1 % IAC – International Association of Coaches
4. 4.6 % PCMA – Professional Coaches and Mentors Association
5. 4.3 % WABC – Worldwide Association of Business Coaches
6. 2.8 % EMCC – European Mentoring and Coaching Council
7. 2.7 % CU – Coach Universe
8. 2.2 % ECI – European Coaching Institute
9. 1.8 % PRN – Peer Resources Network
10. 1.7 % AC – Association for Coaching

Moč posameznega združenja pa je lahko v nekaterih pogledih tudi negativna. Zaradi svoje moči in pomanjkanja akademskega kroga iz področja coachinga, lahko močno vpliva na napačno zaznavanje coachinga. Tudi Grey (2004) ugotavlja, da glavnino pozitivnih trditev o učinkovitosti coachinga izhaja iz krogov individualnih coachev ali profesionalnih združenj in ne iz akademskih krogov.

3.2 Coaching v Sloveniji

V Sloveniji je razvitost panoge še na začetni stopnji. Nared in Pavlin (2012) navajata, da dejavnost v Sloveniji uradno obstaja od leta 2005. Sanchez meni, da je prisotna približno deset let (2011, str. 15), medtem ko je v svetu prisotna 40 let, od tega v poslovnem svetu približno 20 let. Blenkuš (v Nared & Pavlin, 2012) je mnenja, da je coaching v Sloveniji v stalnem porastu. Uporabniki so v največji meri podjetja, povezana s tujino, ali podjetja, ki so del multinacionalk in so bile prve, ki so uporabljale coaching v Sloveniji. Gros (2013, str. 26) navaja, da je coaching v Sloveniji šele na začetku profesionalnega razvoja oz. se še ni polno uveljavil. Špiler Božičeva (v Nared & Pavlin, 2012) je mnenja, da je storitev v dobi odraščanja, medtem ko je najbolj razvita v anglosaksonskih deželah, ZDA in Kanadi (Brečkova v Nared & Pavlin, 2012), kjer je stopnja razvoja visoka in so uporabniki dosti bolj seznanjeni, kaj lahko pridobijo s to storitvijo. Dodaja, da »smo pa še daleč od systemske uporabe coachinga, ko bi vsak član uprave in vsak izvršni direktor, pa tudi vsak vidnejši politik, imel svojega coacha in bil na to ponosen«. Podobnega mnenja je Gros (2013, str. 28), ki utemeljuje, da je zastoj coachinga v primerjavi z razvitejšimi državami, npr. Nemčijo, razumljiv glede na mlado dejavnost v Sloveniji.

Porenta (2013) na podlagi raziskave med slovenskimi coachi ugotavlja, da je dejavnost pri nas »še zelo mlada in se nahaja v uvodni fazi življenjskega cikla«. Razvoj dejavnosti poteka hitro, vendar še vedno zaostaja za državami, kot so ZDA in države zahodne Evrope. Podobne rezultate so pokazali podatki globalne raziskave iz leta 2009 o stopnji razvoja in uveljavljenosti coachinga. Slovenija se uvršča med 97 sodelujočih držav in eno izmed 162 raziskovanih držav. Raziskava je za področje coachinga v Sloveniji podala naslednje ugotovitve (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 99):

- coaching je v fazi uvajanja. Življenjski cikel je razdeljen na pet faz: faza pred uvedbo, uvedba, rast, zrelost in faza upada. V fazi uvajanja je poleg Slovenije še glavnina vzhodnih evropskih držav ter Finska in Malta.
- popularnost coaching narašča, glavnina potencialnih strank si še vedno ne predstavlja, kaj dejavnost predstavlja. Zaznano je pomanjkanje prepričanja v vrednost coachinga.
- zaznano je pomanjkanje ustreznih coaching programov. Dobro so uveljavljene le NLP tehnike.
- ena izmed desetih evropskih držav, v katerih je supervizija široko uveljavljena. V slednji podatek osebno dvomim in menim, da gre za tipkarsko napako pri pripravi poročil. Predvidevam, da je namesto angl. *Slovakia* navedeno angl. *Slovenia*. Kot vidimo iz predhodne točke, je stopnja razvoja v Sloveniji res še v začetni fazi, medtem ko je na Slovaškem po podatkih poročila že v fazi rasti.

Kot ugotavljata Duvelek in Boštjančič (2013), je raziskava med slovenskimi coachi, ki je bila izvedena spomladi 2013, pokazala heterogeno strokovno usposobljenost slovenskih coachev. Metode pridobivanja znanj za delo na področju coachinga so raznolike, vstopnih pogojev v dejavnost coachinga ni in posledično se za coacha lahko razglasi vsak (nekdo, ki je opravil nekajtedenski tečaj po eni od znanih metod, kot tudi tisti, ki ima vse potrebno znanje in številne izkušnje). Prav tako ni postavljenih kriterijev za ohranitev naziva coacha. Gros (2013, str. 27) je leta 2012 izvedla analizo med slovenskimi in nemškimi coachi, ki je pokazala, da so nemški coachi po izkušnjah v prednosti od sedem do deset let, oboji svoje storitve ponujajo zasebnemu profitnemu sektorju, medtem ko nemški delujejo tudi v zasebnem neprofitnem in javnem sektorju.

Poklic coacha v Standardni klasifikaciji poklicev v Sloveniji – SKP– 08, ki vsebuje 3.679 različnih poklicev, znotraj devetih glavnih skupin poklicev (Statistični urad RS, 2016) ne najdemo. Najbližje temu najdemo poklic s šifro 2423, Svetovalec/Svetovalka za osebno in poslovno uspešnost, v kategoriji Strokovnjaki/strokovnjakinje za razvoj kadrov in karierno svetovanje (angl. *personnel and careers professionals*), v glavni skupini poklicev 2–Strokovnjaki/ Strokovnjakinje.

Trenutno je v Sloveniji mogoče pridobiti akreditacijo Mednarodnega združenja za coaching preko podjetja Glotta Nova d.o.o, Centra za novo zdravje, ki je prvo v Sloveniji dobilo akreditacijo mednarodnega združenja za coaching za njihova programa NLP Coach in

Coach. Akreditacija predstavlja najvišji standard kakovosti na področju usposabljanja coachev in zagotavlja udeležencem programov visoko strokovno usposobljenost in konkurenčno prednost. Udeleženci pridobijo naziv Pridruženi certificirani coach (ACC) ali Profesionalni certificirani coach (PCC) po ACTP poti, kar pomeni, da jim za pridobitev naziva ob upoštevanju ostalih pogojev ni potrebno opravljati dodatnega izpita.

Porenta (2013) je v raziskavi med slovenskimi coachi ugotovil, da se v Sloveniji izvaja predvsem izvršni in poslovni coaching, osebni manj. Enako ugotavlja Gros (2013, str. 28).

Porenta (v Nered & Pavlin, 2012) na vprašanje o razvoju coachinga v prihodnosti dodaja: »Tako tuja literatura kot tudi intervjuvani coachi se strinjajo, da bo coaching v prihodnosti še kako pomembna dejavnost, glavni vzrok za to pa je hiter tempo življenja in pričakovanje, da se bo ta tempo še stopnjeval, zato bodo ljudje najbrž potrebovali pomoč pri iskanju rešitev, saj sami za to preprosto ne bodo imeli dovolj časa.«

3.2.1 Ponudniki coachinga

Za pregled ponudnikov coachinga v slovenskem poslovnem prostoru sem uporabila njihove predstavitve na spletu. V nadaljevanju povzemam glavne ponudnike:

- podjetje Planet GV, katere glavna dejavnost je izobraževanje in organizacija izobraževalnih dogodkov od akademij do strokovnih konferenc in posvetov. Izvajajo GV Coaching akademijo za pridobitev naziva »Usposobljeni notranji coach«. Program je razdeljen na sedem modulov in se osredotoča predvsem na coaching v podjetjih. Podjetje izdaja tudi revijo BEEP!, pred tem revijo HRM, ki je do sedaj v slovenskem poslovnem prostoru objavila do 30 člankov s področja coachinga (O akademiji, 2016).
- podjetje Glotta Nova d.o.o. je zasebni mednarodni izobraževalni center za odrasle, ki ponuja skoraj 200 izobraževalnih programov s področja vodenja in motivacije, poslovne komunikacije in javnega nastopanja, dela s strankami, karijerne rasti, coachinga in mnogo drugih. Podjetje je edino v Sloveniji, ki je za svoja programa »NLP Coach« in »Coach« prejela akreditacijo ICF. Po pridobljenih informacijah s strani podjetja je podjetje akreditacijo prejelo 4. oktobra 2012 (datum prijavnice), odgovor ICF so prejeli 26. septembra 2013. Od pridobitve akreditacije do prejema odgovora podjetja, tj. 1. junija 2016, je program zaključilo 95 udeležencev. Po informacijah podjetja noben od udeležencev ni pridobil individualne akreditacije ICF. Slednje pomeni, da udeleženeec poleg opravljenega izobraževanja opravi še ostale pogoje za pridobitev akreditacije (npr. opravljeno določeno število ur coachinga z minimalno določenim številom različnih strank,...).
- predstavništvo ABMSS d.o.o. izvaja programe Adler Social Coaching, in sicer za vodje po programu MASTERY PROGRAM in za prodajnike po programu TOOLS for BEST. Storitve coachinga so izvajali za več kot 300 podjetij, katere reference lahko najdemo tudi na njihovih internetnih straneh (ABMSS, 2016).

- podjetje BB+ Svetovanje d.o.o. izvaja coaching za skupino zaposlenih ali posamezne zaposlene. Na svoji spletni strani imajo navedene reference petih večjih slovenskih podjetij za izvedbo coachinga (BB+ Svetovanje, 2016).
- podjetje Pro Acta d.o.o. izvaja coaching za skupino zaposlenih ali posamezne zaposlene. Njihov coach je eden izmed dveh coachev v Sloveniji, ki ima akreditacijo ICF (Coaching, 2016).

3.2.3 Vloga Slovenskega coaching združenja

Zaradi razvijajoče se panoge in potrebe po urejenih standardih coachinga v slovenskem prostoru je bilo 7. aprila 2014 ustanovljeno Slovensko coaching združenja. Skladno s statutom združenja (SCZ, 2016b) je prostovoljno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki deluje s poslanstvom doseganja pozitivnih sprememb pri posamezniku, organizaciji in družbi ter se zavzema za strokovni razvoj in ugled coaching stroke v Sloveniji ter svetu. Pri svojem delovanju sodeluje in se povezuje s sorodnimi združenji po svetu. Deluje po načelu brezplačnosti in prostovoljnosti ter z naslednjimi cilji:

- razvoj standardov coaching–stroke,
- akreditacija coachev,
- zastopanje coaching–stroke,
- sodelovanje z mednarodnimi coaching združenji,
- promocija stroke v javnosti,
- razvoj coaching– voditeljstva.

Na svoji spletni strani ima združenje kratke predstavitev, kaj je coaching, kako izbrati coacha, kompetence coacha, prednosti in pristopi coachinga, seznam področij, na katerih lahko uporabimo coaching.

Eden od ključnih namenov združenja je izvajanje aktivnosti za potrjevanje strokovnosti coachev in podeljevanja akreditacij ter potrdil o njihovi usposobljenosti. V času priprave specialističnega dela na spletni strani še ni bilo postavljenih uradnih meril za potrjevanje strokovnosti coachev, zato sklepam, da je aktivnost postavitve akreditacije coachev v slovenskem poslovnem prostoru še v začetni fazi in standardi še sledijo.

Združenje v svoje članstvo sprejema člane, ki izpolnjujejo predpisane pogoje združenja za vpis. Pogoji za strokovno usposobljenost so dokazila o najmanj 100 urah usposabljanja s področja coachinga in sorodnih spretnosti in najmanj tri preverljive pozitivne reference o izvajanju coachinga s strani klientov. Najnižja zahtevana stopnja formalne izobrazbe je V. stopnja. Združenje ima v času priprave specialistične naloge 31 aktivnih članov (SCZ, 2016). Pregled izkušenj, referenc in pridobljenih akreditacij posameznega člana ni na voljo.

Združenje javnost obvešča o svojem delovanju preko vabil in obvestil na spletnih straneh, s plakati ter sredstvi javnega obveščanja in drugimi načini obveščanja. Na področju promocije stroke v javnosti ima združenje na svoji spletni strani navedeno, da se organizirajo štiri letna srečanja. Do sedaj so bila organizirana tri strokovna srečanja, katerih namen je obravnavanje strokovnih tem in novosti na področju coachinga, del srečanja pa je namenjen obravnavi splošnih zadev združenja. Srečanja so se udeležili tako slovenski kot hrvaški udeleženci.

Organizacija konference o coachingu je v slovenskem poslovnem prostoru v domeni Planeta GV. Združenje nastopa v vlogi partnerja in oglašuje konferenco na svojih spletnih straneh. Do sedaj je bilo izvedenih sedem konferenc. Pri pregledu spletnih strani ponudnikov in Slovenskega coaching združenja lahko sklepam, da imata močno vlogo na slovenskem trgu Planet GV d.o.o. in Glotta Nova d.o.o.

4 RAZISKAVA O COACHINGU – VIDIK STRANK V SLOVENSКИH PODJETIJ

4.1 Cilji raziskave

V specialističnem delu sem preučevala teoretične osnove coachinga in za posamezne vsebine povezane s coachingom v praksi povzela rezultate najrazličnejših mednarodnih raziskav. Raziskovalno vprašanje katere so prednosti in slabosti coachinga sem tudi opredelila v teoretičnem delu naloge s povzetkom mnenj avtorjev, ki delujejo na področju coachinga. Pri empiričnem delu naloge pa želim preveriti poznavanje coachinga in izkušnje z njim v slovenskih podjetjih. Pri pregledu najrazličnejših gradiv nisem zasledila, da bi bila podobna raziskava že opravljena v slovenskem poslovnem prostoru. Problematiko sem razčlenila na naslednja raziskovalna vprašanja:

- (i) Kako uporabniki razumejo vsebino coachinga? Ali uporabniki poznajo pravo opredelitev coachinga?
- (ii) Kako pogosto podjetja koristijo storitve coachinga?
- (iii) Kako storitev coachinga vpliva na zaposlene in na rezultate podjetja?
- (iv) Kakšne prednosti in slabosti so zaznali pri izvedbi coachinga?

Cilj raziskave je pridobiti podatke o trenutnem poznavanju, razširjenosti, uporabnosti coachinga med slovenskimi podjetji, o tem, na kakšen način so podjetja seznanila s coachingom, o razlogih za uvedbo, o pogostosti uporabe, kdo je predlagal uvedbo in kdo je bil vključen v proces, o prednosti in morebitnih slabostih, ki so jih podjetja, ki so že uporabila coaching, zaznala, o poteku izvedbe coachinga in kaj je odločilnega pomena pri izboru coacha.

4.2 Metodologija in potek raziskave

Empirični del naloge temelji na primarnem viru podatkov, ki sem jih za pričujoče specialistično delo pridobila s spletno anketo. Anketa vsebuje 30 vprašanj, ki podajajo odgovore na raziskovalna vprašanja, postavljena na začetku specialistične naloge, ter omogočajo primerjavo s teoretičnim delom naloge, ki v posameznih poglavjih povzema tuje raziskave in mnenja, izkušnje tujih avtorjev s področja coachinga.

Anketa je sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa (odgovori so bili vnaprej določeni), samo pri določenih delih ankete so bila na razpolago odprta vprašanja. S tem se poizkušala izogniti neobjektivnemu vrednotenju odgovorov. Razdeljena je na tri 3 dele, odvisno od vrste podatkov:

1. del, ki pridobiva podatke o anketirancu,
2. del, ki pridobiva podatke o poznavanju coaching storitve,
3. del, ki pridobiva podatke o procesu izvedbe coachinga.

V uvodnem besedilu ankete je bil pojasnjen cilj raziskave in čas trajanja izpolnjevanja. Uvodna vprašanja so bila namenjena pridobivanju podatkov o št. zaposlenih, dejavnosti podjetja, št. nivojev vodenja, kdo v podjetju je odgovoren za razvoj kadrov ter delovnem mestu anketiranca, ki odgovarja v imenu podjetja. Drugi del je bil namenjen preverbi poznavanja storitve coachinga, njene prave opredelitve, zaznane koristi in slabosti za zaposlenega in podjetje, pogostost uporabe in čas trajanja procesa coachinga. Zadnji del sem uporabila za analizo procesa izvedbe coachinga, in sicer katere kompetence in znanja coacha so pomembna za podjetje, ko izbirajo coacha, ter zadovoljstvo s samo izvedbo.

Anketa je bila kompleksnejša, kar pomeni, da so na določen del vprašanj odgovorili samo tisti anketiranci, ki so izbrali določen odgovor v predhodnem vprašanju. V nadaljevanju podajam ključna mejna vprašanja, katerih izbrani odgovor je bil kriterij za nadaljevanje ankete:

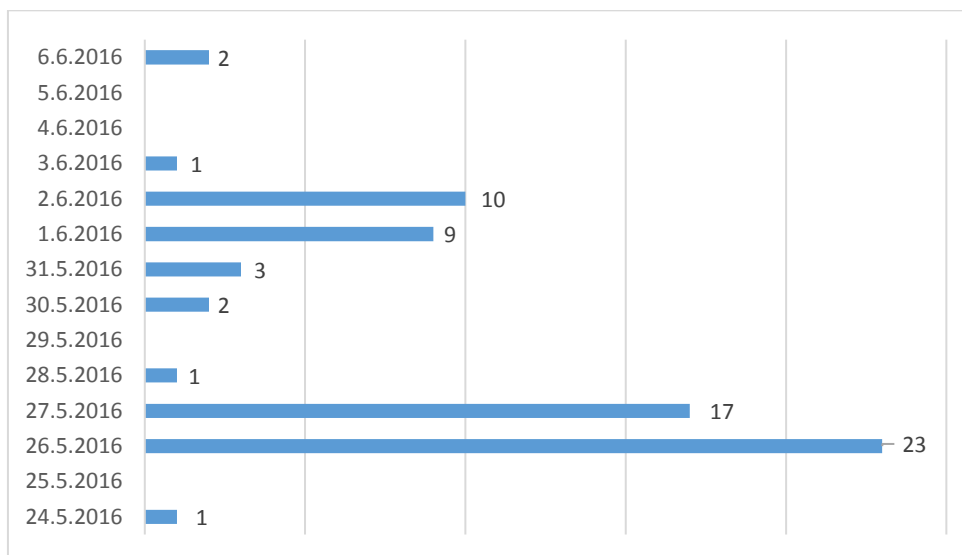
- v začetku 2. dela vprašalnika se je za anketiranca, ki je na vprašanje »Kako dobro poznate storitev coachinga?« odgovoril z odgovorom »sploh ne poznam«, anketa zaključila. Z izborom vseh ostalih odgovorov (»zelo malo poznam«, »malo poznam«, »dobro poznam« in »zelo dobro poznam«) se je anketa nadaljevala. Odgovori ankete podajajo ugotovitev, ali anketiranci poznajo coaching in če da, kako razumejo vsebino coachinga in ali poznajo pravo opredelitev coachinga.
- po polovici 2. dela vprašalnika se je za anketiranca, ki je na vprašanje »Ali ste v vašem podjetju že koristili coaching?« odgovorili z »ne in ne razmišljamo o uvedbi«, anketa zaključila. Če je anketiranec izbral odgovor »ne, vendar razmišljamo o uvedbi«, se je anketa zanj nadaljevala s 3. delom ankete o izvedbi coachinga, ki vsebuje vprašanja o kompetencah in znanjih coacha. Če je anketiranec izbral odgovor »da in ga ne bomo

koristili več v prihodnje« ali »da in ga bomo koristili v prihodnje«, se je anketa nadaljevala s preostalimi vprašanji 2. dela o razlogih za uvedbo coachinga, zaznanih prednostih za zaposlene in podjetje, morebitnih pomanjkljivosti coachinga in zadovoljstvom z izvedbo procesa coachinga.

Za navedeni način nadaljevanja ankete iz enega dela v drugi del ankete sem se odločila zaradi širine raziskovalnih vprašanj, ki jih raziskujem v pričujočem specialističnem delu. Podrobna anketa in mejna vprašanja so podrobneje predstavljeni v prilogi 2.

Povabilo podjetjem k izpolnjevanju ankete je bilo posredovano elektronsko s strani Gospodarske zbornice Slovenije (glej prilogo 1) na 6.858 različnih prejemnikov. Poslano je bilo tistim njenim članom, ki so uvrščeni na seznam velikih in srednjih podjetij v Sloveniji, seznam delodajalskih kontaktov in kadrovskih delavcev. Seznam velikih in srednjih podjetij sestavljajo podjetja, ki jih Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve opredeljujejo kot velika in srednja podjetja. Seznam delodajalskih in kadrovskih delovcev pa sestavljajo zaposleni v velikih, malih in srednjih podjetjih, ki pokrivajo omenjena področja. Spletno anketo so podjetja izpolnjevala preko portala 1ka (odprtokodna aplikacija za spletno anketiranje) med obdobjem od 26. 5. 2016 do 6. 6. 2016. Slika 6 prikazuje št. rešenih anket po dnevih. Od skupaj 6.858 prejemnikov je elektronsko sporočilo odprlo 1.021 oseb, na povezavo na anketo pa je kliknilo 86 prejemnikov. Razvidno je, da je največ anketirancev odgovorilo v prvih dneh izvedbe ankete.

Slika 6: Časovni potek izpolnjevanja ankete



4.3 Analiza rezultatov

4.3.1 Predstavitev analize

V prvem delu analize rezultatov bom povzela lastnosti podjetij, ki so izpolnili anketo, nato bom analizirala njihove odgovore glede poznavanja in izkušenj s coachingom ter odgovorila na raziskovalna vprašanja. Na koncu bom primerjala še ostali del odgovorov iz ankete z rezultati mednarodnih raziskav, povzetimi v teoretičnem delu naloge.

Anketo je izpolnilo skupaj 82 podjetij, od tega v celoti le 69 podjetij. Kljub visokemu številu poslanih elektronskih vabil s prošnjo k izpolnitvi ankete, je anketo izpolnilo malo podjetij in s tem posledično se zmanjša reprezentativnost vzorca. Morebitne razloge za nizko število izpolnjenih anket sem podala v poglavju 4.5.

Glavnino odgovorov so posredovala podjetja, ki zaposlujejo do 10 zaposlenih, in sicer 59,42 odstotkov anketirancev; 10,14 odstotkov anketirancev zaposluje od 11 do 50 zaposlenih; 14,49 odstotkov anketirancev zaposluje do 250 zaposlenih; in 15,94 odstotkov anketirancev več kot 251 zaposlenih. Slabih 70 odstotkov podjetij deluje v storitveni dejavnosti, ostali v proizvodni in trgovinski. Na vprašanje o številu nivojev vodenja je 63,77 odstotkov podjetij odgovorilo med 1 in 2 nivoja, le 2,9 odstotka anketirancev ima več kot 4 nivoje vodenja. Med njimi je le eno podjetje, katerega število zaposlenih presega 251. V podjetjih so v večini odgovarjali direktorji, (47,83 odstotka) in direktorji ali zaposleni, ki delujejo na področju razvoja kadrov (20,29 odstotka).

Pred nadaljevanjem analize rezultatov za raziskovalna vprašanja te naloge navajam še Spearmanove korelacije med ordinalnimi spremenljivkami ankete, ki so:

- Q1 – Število zaposlenih, 4 nivoji,
- Q3 – Število nivojev vodenja, 3 nivoji,
- Q6 – Kako dobro poznate storitve coachinga, 5 nivojev,
- Q10 – Ali je coaching modna muha, 5 nivojev,
- Q13 – Kako pogosto ste uporabili coaching, 5 nivojev,
- Q24 – Kako pomembna je akademska izobrazba s področja psihologije, 5 nivojev
- Q26 – Kako pomembna je akreditacija, 5 nivojev
- Q27 – Kako pomembno je, da coach svoje znanje nadgrajuje, 5 nivojev
- Q28 – Kako ste zadovoljni z izvedbo coachinga, 5 nivojev

Tabela 7: Spearmanove korelacije med ordinalnimi spremenljivkami

	Q1	Q3	Q6	Q10	Q13	Q24	Q26	Q27	Q28
Q1	1.000	0.760	0.289	-0.126	0.289	-0.054	-0.008	-0.000	-0.458
Q3	0.760	1.000	0.240	-0.158	0.226	-0.057	-0.038	0.019	-0.264
Q6	0.289	0.240	1.000	-0.225	0.357	-0.554	-0.005	0.132	0.215
Q10	-0.126	-0.158	-0.225	1.000	-0.353	0.210	-0.073	-0.203	-0.228
Q13	0.289	0.226	0.357	-0.353	1.000	0.276	0.200	0.402	0.444

Tabela 7: Spearmanove korelacije med ordinalnimi spremenljivkami (nad.)

	Q1	Q3	Q6	Q10	Q13	Q24	Q26	Q27	Q28
Q24	-0.054	-0.057	-0.554	0.210	0.276	1.000	0.024	0.119	-0.202
Q26	-0.008	-0.038	-0.005	-0.073	0.200	0.024	1.000	0.496	0.000
Q29	0.000	0.019	0.132	-0.203	0.402	0.119	0.496	1.000	0.252
Q28	-0.458	-0.264	0.215	-0.228	0.444	-0.202	0.000	0.252	1.000

Iz izračunanih korelacij lahko interpretiram naslednje ugotovitve:

- velika pozitivna korelacija je prisotna med številom zaposlenih (Q1) in številom nivojev vodenja (Q3), torej, več, kot ima podjetje zaposlenih, več ima nivojev vodenja.
- med številom zaposlenih (Q1) in zadovoljstvom z izvedbo (Q28) se kaže srednje velika negativna korelacija, kar pomeni, da so podjetja z več zaposlenimi načeloma manj zadovoljna.
- med poznavanjem coachinga (Q6) in pomembnostjo akademske izobrazbe s področja psihologije (Q24) se kaže srednje velika negativna korelacija, kar pomeni, da je tistim, ki slabo poznajo coaching, izobrazba na področju psihologije bolj pomembna.
- med pogostostjo uporabe coachinga (Q13) in pomembnostjo, da coach svoje znanje nadgrajuje (Q27), se kaže srednje velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da je tistim, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, tudi bolj pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo.
- med pogostostjo uporabe coachinga (Q13) in zadovoljstvom izvedbe coachinga (Q28) se kaže srednja velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da so tisti, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, v splošnem tudi bolj zadovoljni z izvedbo coachinga.
- med pomembnostjo akreditacije coacha in pomembnostjo, da coach nadgrajuje svoje znanje, se kaže srednje velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da je v splošnem tistim, ki jim je pomembna akreditacija coacha, tudi pomembno, da coach v nadaljevanju nadgrajuje svoje znanje.

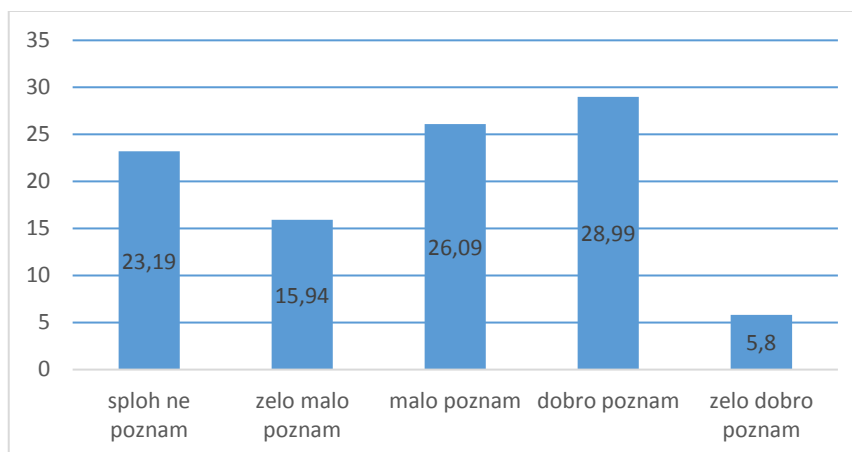
4.3.2 Razumevanje vsebine coachinga

Prvo raziskovalno vprašanje pričujočega empiričnega poglavja specialističnega dela se osredotoča na poznavanje coachinga, in sicer kako uporabniki razumejo vsebino coachinga in ali uporabniki poznajo pravo opredelitev coachinga. Na ti vprašanji odgovarjajo rezultati vprašanja 6 (»Kako dobro poznate storitev coachinga?«) in 7 (»Katera od spodnjih trditev najboljše opisuje coaching.«).

Iz rezultatov ankete lahko ugotavljam, da samo 5,8 odstotka podjetij meni, da pozna coaching zelo dobro, 28,99 odstotkov dobro, 23,19 odstotkov podjetij coachinga sploh ne pozna. Takih je bilo 16. V raziskavi ICF v letu 2014 je bil odstotek poznavaja coachinga

višji, in sicer 16,90 odstotka anketirancev zelo dobro pozna in 41,10 odstotka pozna coaching (ICF, 2014).

Slika 7: Poznavanje storitve coachinga v % prejetih odgovorov



Na vprašanje 7 so odgovarjali anketiranci, ki na vprašanje 6 niso odgovorili »sploh ne poznam«. Vprašanje 7 je vsebovalo 4 opise storitev, in sicer za coaching (*partnerstvo, ki v težkem, provokativnem in kreativnem procesu maksimira osebne in profesionalne potencialne*), mentorstvo (*posredovanje lastnih strokovnih izkušenj in znanja posameznikom z manj izkušnjami*), svetovanje (*pregled in ocena trenutnega stanja ter posredovanje priporočil za izboljšanje prakse na določenem področju*) in trening (*skupno delovanje za doseg zastavljenega cilja po vnaprej določenem načrtu*). Opisi storitev v odgovorih so bili identični kot v raziskavi ICF leta 2014 o globalnih trendih med uporabniki coachinga (ICF, 2014). Z vprašanjem sem želela primerjati tudi rezultate te raziskave z rezultati ICF raziskave.

Vseh pravih odgovorov je bilo 14, od skupaj 53 prejetih odgovorov. Med tistimi, ki zelo malo poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 27,27 odstotka (od 11 so pravilno odgovorili 3). Med tistimi, ki malo poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 11,11 odstotka. Od 18 sta pravilno odgovorila 2. Med tistimi, ki dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 35 odstotkov. Od 20 so pravilno odgovorili 7. Med tistimi, ki zelo dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 50 odstotkov. Od 4 sta pravilno odgovorila 2. Glede na primerjavo z rezultati analize ICF iz leta 2014 je odstotek pravih odgovorov pri podjetjih, ki menijo, da zelo dobro ali dobro poznajo coaching 37,5, medtem ko je pri ICF 35 odstotkov podjetij odgovorilo pravilno. Vzorec te analize v primerjavi z ICF analizo je težko primerljiv, saj zajema res nizek vzorec odgovorov podjetij, ki menijo, da zelo dobro ali dobro poznajo coaching.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali :

- anketiranci, ki so v anketi na vprašanje 6 odgovorili, da dobro poznajo coaching, tudi v resnici poznajo pravilno definicijo coachinga, torej, če so pravilno odgovorili na vprašanje 7. Povezanost je bila preverjena s testom χ^2 in Fisherjevim ekstraktnim testom. Izkazalo se je, da je enot v nekaterih celicah premalo, zaradi česar se moč testa zmanjša. Ničelna domneva pri tem testu je, da odgovori pri vprašanju Q6 ne vplivajo na odgovore pri vprašanju Q7. Test je bil izveden pri stopnji značilnosti $\alpha = 0:05$. Izračunan je bil tudi kontingenčni koeficient, ki pove korelacijo med dvema nominalnima spremenljivkama. Kaže se šibka povezanost med spremenljivkama, na skali med 0 in 1 znaša le 0,258.
- anketiranci, ki so v anketi na vprašanje 6 odgovorili, da dobro poznajo coachinga, ali tudi v resnici poznajo razliko med mentorstvom in coachingom, torej, če so pravilno odgovorili na vprašanje 7, in sicer, da se mentorstvo in coaching prepletata. Povezanost je bila preverjena s testom χ^2 . Še vedno je bilo premalo enot, da bi test zaznal povezanost. Izračunan je bil tudi kontingenčni koeficient, ki kaže šibko povezanost med spremenljivkama, na skali med 0 in 1, in sicer le 0,1.
- podobni rezultati, kot v predhodni točki, so se izkazali tudi pri povezanosti vprašanja 7 in 8. Če so anketiranci, ki so v anketi pri vprašanju 7 izbrali pravo trditev za coaching, ali tudi v resnici poznajo razliko med mentorstvom in coachingom, torej, če so pravilno odgovorili na vprašanje 7, in sicer, da se mentorstvo in coaching prepletata. Izračunan je bil tudi kontingenčni koeficient, ki kaže šibko povezanost med spremenljivkama, na skali med 0 in 1, in sicer le 0,306.

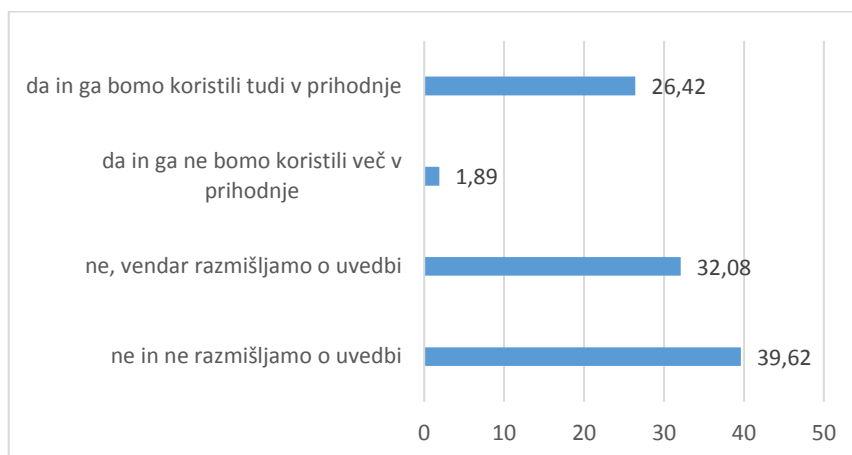
Zanimala me je tudi povezava med številom zaposlenih in poznavanjem storitve coachinga. Med tistimi, ki imajo vsaj 11 zaposlenih, jih 53,57 odstotka slabo pozna coaching. Od 28 odgovorov jih 15 slabo pozna coaching, 13 pa dobro. Med tistimi, ki imajo do 10 zaposlenih, jih 46,34 odstotka slabo pozna coaching. Od 41 anketirancev jih 30 slabo pozna coaching, 11 pa dobro.

4.3.3 Pogostost koriščenja storitve coachinga

Drugo raziskovalno vprašanje se osredotoča na pogostost koriščenja storitve coachinga. Na slednje vprašanje odgovarjajo rezultati vprašanja 11 (»Ali ste v vašem podjetju že koristili storitev coachinga?«) in 13 (»Kako pogosto ste do sedaj uporabili coaching v vašem podjetju (za koliko različnih sodelavcev)?«).

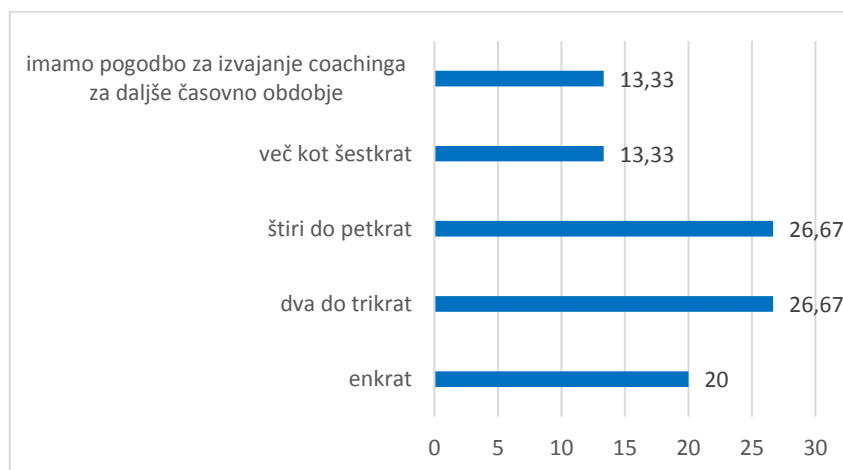
Od skupaj 53 prejetih odgovorov, ki so odgovorili, da poznajo storitev coachinga, ugotavljam, da je samo 1,89 odstotka anketirancev uporabilo coaching in ga v prihodnje ne bodo več uporabili. 26,42 odstotka podjetij, ki so že uporabila coaching, ga bodo koristila tudi v prihodnje. Zanimivo je, da se 33,30 odstotkov podjetij, ki niso koristila in ne razmišljajo o uvedbi coachinga, delno strinjajo, da je coaching modna muha. Od vseh podjetij, ki se delno strinjajo, da je coaching modna muha, je 21,43 odstotka podjetij, ki bodo kljub temu še vedno uporabljala coaching. Nobeno podjetje se ni popolnoma strinjalo, da je coaching modna muha.

Slika 8: Koriščenje storitve coachinga v podjetjih v %



Zanimala me je tudi pogostost uporabe coachinga med podjetji, ki so že uporabila coaching. Takih je bilo 15 in na Sliki 8 je razvidna porazdelitev. 2 podjetja od skupaj 15 podjetij, ki so do sedaj že uporabila coaching, imajo pogodbo za izvajanje coachinga za daljše časovno obdobje in več zaposlenih ter zaposlujejo več kot 251 zaposlenih.

Slika 9: Pogostost koriščenja storitve coachinga v podjetjih v %



4.3.4 Vpliv coachinga na zaposlene in rezultate podjetja

Tretje raziskovalno vprašanje se osredotoča na preverbo vpliva coachinga na zaposlene in rezultate podjetja. Na slednje vprašanje odgovarjajo rezultati vprašanja 19 (»Katere najpogostejše koristi coachinga opazite pri zaposlenih?«), 20 (»Katere najpogostejše koristi coachinga ste opazili pri rezultatih podjetja?«) in 22 (»Kaj pogrešate pri storitvi coachinga?«). Odgovori pri vseh vprašanjih so bili izbrani na podlagi ugotovitev avtorjev, ki sem jih povzela iz teoretičnega dela naloge. Podjetja so tako imela možnost izbirati med različnimi odgovori, imela pa so možnost navesti tudi druge koristi ali pomanjkljivosti, ki

niso bile navedene med možnimi odgovori. Možnih je bilo več odgovorov. Na vsa tri vprašanja so odgovarjala podjetja, ki so coaching že uporabljala v podjetju. Teh je bilo skupaj 15.

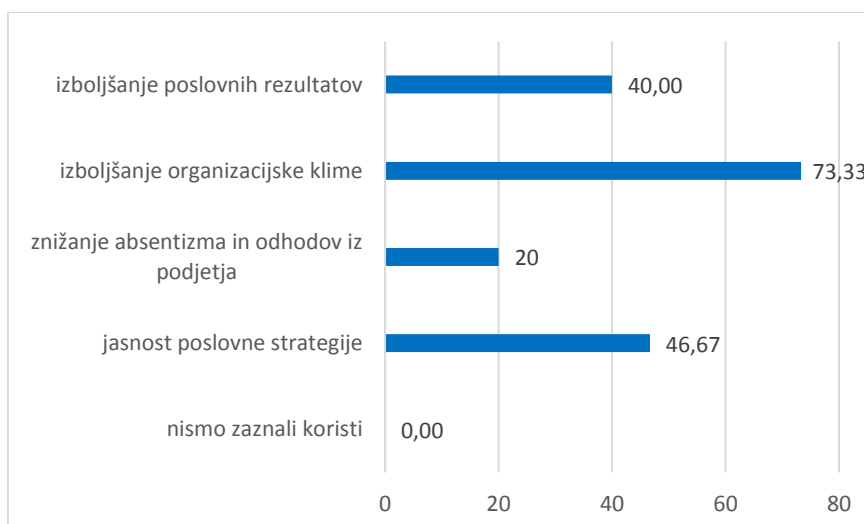
Slika 9 povzema najpogostejše koristi, ki so jih podjetja zaznala pri zaposlenih. Med koristmi izstopata učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samopodobe in samozavesti. Zanimivo je, da so vsa podjetja zaznala koristi pri zaposlenih, saj odgovor »nobenih koristi« ni bil nikoli izbran.

Slika 10: Najpogostejše koristi coachinga pri zaposlenih v %



Pri koristih za podjetje izstopa odgovor izboljšanje organizacijske klime. Kar 73,33 odstotka podjetij je izbralo ta odgovor. Na Sliki 10 povzecam še ostale koristi in odstotke odgovorov podjetij. Enako kot pri koristih za zaposlene tudi v tem odgovoru nobeno podjetje ni izbralo možnosti »nobenih koristi«, kar pomeni, da so podjetja zaznala vsaj eno korist tako za zaposlene kot podjetje samo.

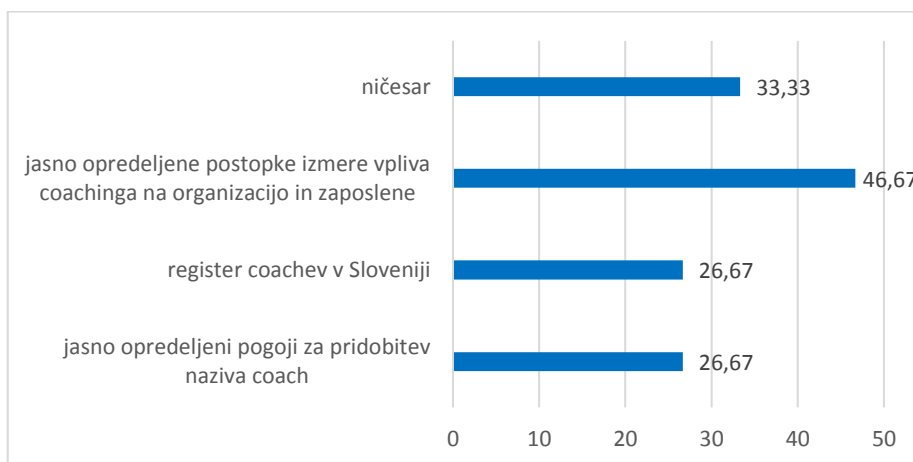
Slika 11: Najpogostejše koristi coachinga za podjetje v %



Pri preverbi najpogostejših pomanjkljivosti, ki so jih podjetja zaznala pri coachingu, je najpogostejša pomanjkljivost jasno opredeljen postopek izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene.

Skupaj 33,33 odstotka podjetij je izbralo odgovor, da ne pogrešajo ničesar, kar pomeni, da so bili s storitvijo zadovoljni. V povprečju so podjetja izbrala 1,33 možnih odgovorov.

Slika 12: Najpogostejše pomanjkljivosti coachinga v %

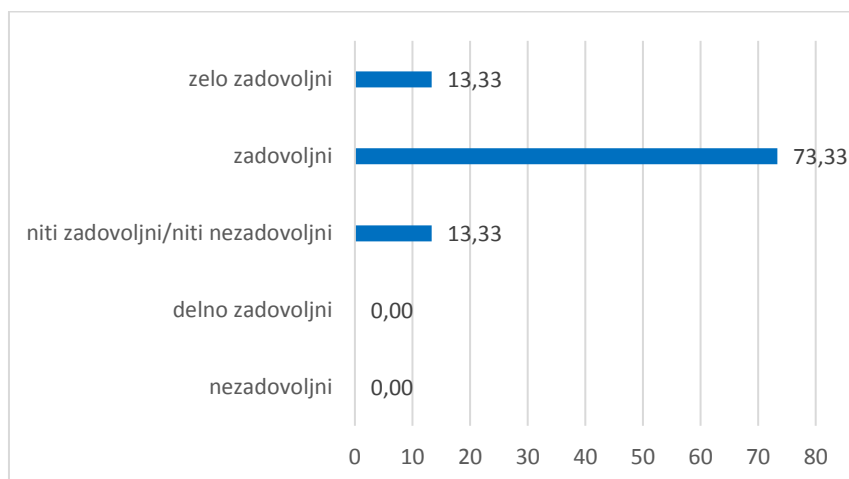


4.3.5 Prednosti in slabosti pri izvedbi coachinga

Četrto raziskovalno vprašanje preverja zadovoljstvo podjetij z izvedbo samega procesa coachinga in področja zadovoljstva ali nezadovoljstva. Na to vprašanje odgovarjajo rezultati vprašanja 28 (»Kako ste v vašem podjetju zadovoljni z izvedbo procesa coachinga?«), 29 (»Prosim navedite, s čim niste bili zadovoljni pri izvedbi coaching storitve?«) in 30 (»Prosim označite, s čim ste bili zadovoljni pri izvedbi coaching storitve?«) Podjetja, ki niso bila zadovoljna z izvedbo coaching procesa (pri vprašanju 28 so izbrala odgovor nezadovoljni ali delno zadovoljni), so bila v anketi povprašana, s čim niso bila zadovoljna. Podobno vprašanje je bilo zastavljeno tudi podjetjem, ki so bila zadovoljna z izvedbo coaching procesa (pri vprašanju 28 so izbrala odgovor zadovoljni, zelo zadovoljni, niti zadovoljni/niti nezadovoljni), z razliko, da so odgovarjala na vprašanje, s čim so bila zadovoljna. Odgovori pri vseh vprašanjih so bili izbrani na podlagi ugotovitev avtorjev, ki sem jih povzela iz teoretičnega dela naloge. Podjetja so tako imela možnost izbirati med različnimi odgovori, imela pa so možnost navesti tudi druga področja zadovoljstva ali pomanjkljivosti, ki niso bile navedene med možnimi odgovori. Možnih je bilo več odgovorov.

Na Sliki 12 vidimo, da od petnajstih podjetij, ki so odgovarjala na vprašanje o zadovoljstvu s procesom coachinga, 73,33 odstotka podjetij zadovoljnih in 13,33 odstotka podjetij zelo zadovoljnih z izvedbo. 13,33 odstotka podjetji se ni moglo opredeliti. Niti eno podjetje ni nezadovoljno. V mednarodni raziskavi ICF v letu 2014 (ICF, 2014) je bila stopnja zadovoljstva višja, in sicer 85 odstotka.

Slika 13: Zadovoljstvo podjetij z izvedbo procesa coachinga v %



Podjetja so bila najbolj zadovoljna s časovno prilagodljivostjo coacha (84,62 odstotka) in učinkovitostjo ter izkušenostjo coacha (76,92 odstotka). Drugih področij zadovoljstva podjetja dodatno niso navajala pri odgovorih.

4.3.6 Drugi rezultati analize

Anketa je poleg vprašanj, ki so odgovarjala na raziskovalna vprašanja, vsebovala tudi druga vprašanja, s katerimi sem želela preveriti še mnenja podjetij glede izbora coacha, kako so se seznanili s storitvijo coachinga, koliko časa traja proces coachinga,... Analiza podaja naslednje ugotovitve:

- **seznanitev s coaching vsebino:** 37,74 odstotka podjetij se je seznanilo s coachingom preko strokovne literature o razvoju kadrov, 26,42 odstotka podjetij preko oglasov in enak odstotek preko priporočil ostalih podjetij, ki imajo izkušnje s coachingom. 18, 87 odstotka podjetij je storitev coachinha spoznala na strokovnih konferencah o razvoju kadrov.
- **razlog uvedbe coachinga:** 33,33 odstotka podjetij se je odločilo za uvedbo na podlagi priporočil drugih podjetij. Drugi najpogostejši razlog uvedbe so raziskave in strokovna gradiva s področja coachinga (26,67 odstotka podjetij). Samo dve podjetji sta uvedli coaching zaradi radovednosti. Navajam tudi odgovore podjetij, ki so navedla svoj razlog uvedbe: »zaradi potrebe po nadgradnji poslovnega procesa«, »pozitivni učinki«, »zaradi potreb in razumevanje vrednosti coachinga«, »ker je preizkušena razvojna aktivnost v našem podjetju«.
- **uvedbo coachinga** je v veliki večini podjetij (v 73,33 odstotka) **predlagal** direktor/predsednik oz. član uprave ali vodja oddelka/sektorja/divizije za kadrovanje.
- **v coaching proces so vključeni** vodje (73,33 odstotka), izvršni direktorji (46,67 odstotka) in strokovni sodelavci (66,67 odstotka).

- **cilje coachinga** določa podjetje, skupaj s sodelavcem, ki je vključen v proces coachinga (73,33 odstotka).
- za vsa podjetja coaching predstavlja **investicijo in strošek**. Niti eno podjetje ni izbralo odgovora »izključno strošek«.
- 50 odstotkov podjetij meni, da bi bil proces coachinga uspešnejši, če je **coach v preteklosti deloval na enakem področju**, kot deluje njihovo podjetje.
- **akademska izobrazba coacha** je pomembna ali zelo pomembna samo za 31,26 odstotka podjetij.
- **pri izboru coacha** so pri podjetjih najbolj pomembna pretekla priporočila (62,5 odstotka), lastni osebni občutek (53,30 odstotka), osebna prepričljivost coacha (50 odstotkov), pretekle delovne izkušnje na drugih področjih dela (37,50 odstotka), število let v izvajanju coachinga (31,25 odstotka) in njegova primarna izobrazba (9,38 odstotka).
- **akreditacija coacha** je pomembna ali zelo pomembna za 59,38 odstotka podjetij. V ICF raziskavi iz leta 2014 (ICF, 2014) je bil odstotek višji, in sicer 83 odstotka.
- za 75 odstotkov podjetij je pomembno ali zelo pomembno, da **coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo**.
- **povezanost med pridobljeno akreditacijo in supervizijo** kaže, da je med tistimi, ki menijo, da pri izboru coacha akreditacija ni pomembna, 53,85 odstotka anketirancem pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo. Med tistimi, ki menijo, da je pri izboru akreditacija pomembna, je 89,47 odstotka anketirancem pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo. Od 19 anketirancev je 17 to pomembno, dvema pa ne.

4.4 Ključne ugotovitve raziskave

V nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve raziskave:

- v splošnem 76,82 odstotka podjetij meni, da pozna coaching, od tega 28,99 odstotka meni, da dobro pozna in 5,8 odstotka meni, da zelo dobro pozna coaching, zelo malo ali malo pa meni, da poznajo coaching 42,03 odstotka podjetij;
- 26,42 podjetij pravilno razume vsebino coachinga. Med tistimi, ki menijo, da dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 35 odstotkov. Med tistimi, ki menijo, da zelo dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 50 odstotkov.
- podjetja, ki so do sedaj že uporabljala coaching, so v večini uporabila coaching dva do petkrat (53,34 odstotka podjetij);
- ponovno uporabo coachinga v prihodnosti je potrdilo 26,42 odstotka podjetij, od skupaj 53 prejetih odgovorov, ki so odgovorili, da poznajo storitev coachinga. 1,89 odstotka podjetij coachinga ne bo več uporabilo v prihodnosti.
- 33,30 odstotkov podjetij, ki coachinga še niso koristila, v prihodnje ne razmišlja o uvedbi coachinga.
- nobeno podjetje ni odgovorilo, da se v celoti strinja, da je coaching modna muha;

- najpogostejše koristi coachinga za zaposlene so učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samozavesti in samopodobe;
- glavna korist coachinga za podjetje se kaže v izboljšanju organizacijske klime;
- 33,33 odstotkov podjetij nič ne pogreša pri storitvi coachinga, ostala podjetja najpogosteje pogrešajo jasno opredeljene postopke izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene;
- glavnina podjetij, ki so koristila coaching, je zadovoljna z izvedbo coachinga (86,66 odstotka);
- tistim podjetjem, ki slabo poznajo coaching, je izobrazba na področju psihologije bolj pomembna;
- tistim podjetjem, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, je tudi bolj pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo;
- tista podjetja, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, so v splošnem tudi bolj zadovoljna z izvedbo coachinga;
- v splošnem je tistim podjetjem, ki jim je pomembna akreditacija coacha, tudi pomembno, da coach v nadaljevanju nadgrajuje svoje znanje.

4.5 Omejitve raziskave

Pri interpretaciji prejetih rezultatov je pomembno omeniti nekatere omejitve raziskave. Ena izmed njih je povezana s številom odgovorjenih anket in podatkov, vključenih v analizo. Vabilo k izpolnitvi ankete, skupaj s povezavo do spletne ankete, je bilo poslano na približno 7.000 različnih elektronskih naslovov podjetij v Sloveniji z namenom, da se pridobi čim večje število odgovorov, ki bodo pokazali stanje poznavanja coachinga v Sloveniji. Pravilno pridobljenih odgovorov je bilo 69, od skupaj 82, in le ti so bili vključeni v končno analizo. Odgovori 13 nedokončanih anket z namenom boljše primerljivosti vseh podatkov niso vključeni v analizo. Vzorec je zato majhen, glede na število poslanih vprašalnikov in s tem posledično se zmanjša reprezentativnost vzorca. Razlog nizkega odziva se lahko skriva v različnih dejavnikih:

- v naravi poslanega elektronskega sporočila, ki so ga potencialni anketiranci prejeli. Predmet sporočila je bil »Poznate storitev coachinga?« in je lahko pri marsikaterem anketirancu podalo informacijo, da gre za trženjsko sporočilo.
- v pošiljatelju, ki se je izpisal v elektronskem predalu prejemnika. Pošiljatelj je bila Gospodarska zbornica Slovenije, in sicer z elektronskega naslova »Pravna služba GZS«, ki je lahko pri prejemniku podal občutek, da gre za sporočilo za pravne zadeve.
- v elektronskih naslovih prejemnikov. Glavnina podjetij ima pri Gospodarski zbornici evidentiran splošni elektronski naslov (»info@<domena podjetja>) in obstaja verjetnost, da sporočilo ni bilo posredovano pravemu prejemniku, kljub temu, da je bilo na začetku ankete navedeno »Smiselno je, da anketo izpolni zaposleni, ki je v vašem podjetju odgovoren za razvoj zaposlenih«.

- v kratek časovnem obdobju pridobivanju pridobivanja podatkov. V Sliki 6 je prikazano, da je glavnina odgovorov prispela v prvih dneh po poslanem vabilu k izpolnitvi ankete. Dodatnega poziva nisem pošiljala z namenom, da izločim možnost podvajanja odgovorov.

Druga omejitev je način zbiranja podatkov. Spletna anketa omogoča hitro zbiranje večje količine podatkov ter omogoča anonimo izpolnjevanje, vendar so lahko odgovori površni ali napačni, nerazumljiva vprašanja utegnejo poslabšati kakovost podatkov. Slednjemu sem se poizkušala izogniti z jasnimi vprašanji, vendar še vedno obstaja možnost nerazumevanja s strani anketirancev.

4.6 Predlogi za nadaljnje raziskave

Možnosti za nadaljnje raziskave v Sloveniji so velike. Panoga je v fazi uvajanja v slovenski poslovni prostor (Frank Bresser Consulting, 2009b, str. 5) in iz leta v leto ponuja več izkušenj strank in coachev ter širše področje za kompleksnejše analize. Opravljena raziskava v pričujočem specialističnem delu je v osnovi temeljila na glavnem raziskovalnem vprašanju, koliko podjetja poznajo coaching. V nabor potencialnih anketirancev so bila naključno vključena podjetja iz najrazličnejših panog in velikosti, to so podjetja, ki nikoli niso slišala za coaching in podjetja, ki imajo s coachingom bogate izkušnje. Rezultati ankete so podali osnovne podatke o stopnji poznavanja coachinga in izkušnjah strank v slovenskem poslovnem prostoru. Za morebitne prihodnje raziskave podajam nekaj predlogov za področja, ki bi jih bilo zanimivo analizirati v razvijajočem slovenskem poslovnem prostoru za coaching:

1. smiselno bi bilo podrobneje raziskati izkušnje strank, ki imajo s coachingom izkušnje skozi daljše časovno obdobje. Za podroben pregled izkušenj naj se uporabi primaren način zbiranja podatkov z intervjuji, ki podajo globljo sliko o izkušnjah, kot anketa z vprašanji z izbiro iz pričujočega specialističnega dela. V analizo bi bilo smiselno vključiti tako vidik sponzorja, tistega, ki plačuje coaching, in vidik zaposlenega, ki je bil vključen v proces, ter medsebojno primerjati rezultate in podati ugotovitve, kje se najpogosteje ujemajo ali razlikujejo pričakovanja sponzorjev in zaposlenih. Z analizo bi bilo raziskano tudi eno od področij slabosti coachinga iz poglavja 2.1.4, in sicer kolikor so usklajena pričakovanja sponzorja in zaposlenega v slovenskih podjetjih.
2. smiselno bi bilo analizirati izkušnje sodelavcev managerja, ki je zaključil proces coachinga. Na podlagi intervjujev bi se lahko podalo ugotovitve, katere spremembe najpogosteje opažajo sodelavci managerja po zaključku coachinga in ali so spremembe trajne ali so vidne samo določene časovno področje. Z analizo bi bilo raziskano tudi eno od področij slabosti coachinga iz poglavja 2.1.4, in sicer ali so izbrani pravi managerji, tisti brez psiholoških problemov in ki so pripravljeni na učenje in osebno spremembo za še uspešnejše delovanje na dolgi rok. Anketa bi morala biti izvedena v daljšem časovnem

obdobju in bi morala zajeti opažanja zaposlenih pred in po zaključenem procesu coachinga njihovega managerja.

SKLEP

Namen pričujoče specialistične naloge je bil zapolniti vrzel v raziskovanju coachinga, ki se nanaša na razsežnosti in učinke coachinga med poslovnimi uporabniki coaching storitve v Sloveniji, tj. prejemniki storitve, slovenskimi podjetji različnih velikosti in panog, ki izberejo coacha za zagotovitev visoke učinkovitosti svojega vodstvenega kadra. S tem so izvajalci coachinga, torej coachi, dobili celovit vpogled v izvajanje njihove storitve s strani obstoječih oziroma potencialnih strank ter imeli možnosti nadaljnjega razvoja coachinga v slovenskem poslovnem prostoru.

Vrzel v raziskovanju sem zapolnila z anketo, ki je odgovarjala na temeljno raziskovalno vprašanje: ali slovenska podjetja poznajo coachinga? Z namenom podrobne preučitve sem problematiko razdelila na štiri podrobna raziskovalna vprašanja: (i) Kako uporabniki razumejo vsebino coachinga? Ali uporabniki poznajo pravo opredelitev coachinga? (ii) Kako pogosto podjetja koristijo storitve coachinga? (iii) Kako storitev coachinga vpliva na zaposlene in na rezultate podjetja? (iv) Kakšne prednosti in slabosti so zaznali pri izvedbi coachinga?

Prvo raziskovalno vprašanje je preverjalo poznavanje coachinga, in sicer kako uporabniki razumejo vsebino coachinga in ali uporabniki poznajo pravo opredelitev coachinga. Rezultati ankete podajajo ugotovitve, da dobra petina podjetij meni, da coachinga sploh ne pozna. Na drugi strani 5,8 odstotka podjetij meni, da pozna coaching zelo dobro. Od vseh podjetij, ki poznajo coaching, je pravo opredelitev storitve izbralo približno četrtnina podjetij. Razvidno je, da je veliko podjetij že slišalo za storitev coachinga, vendar pravo opredelitev pozna vsako četrto podjetje.

Drugo raziskovalno vprašanje je preverjalo pogostost uporabe coachinga v slovenskih podjetjih. Do sedaj ga je uporabilo dobra četrtnina anketirancev, od tega slaba 2 odstotka anketirancev coachinga ne bo več uporabilo. Dobra tretjina podjetij pa v prihodnje ne razmišlja o uvedbi coachinga. Med podjetji, ki so do sedaj že uporabila coaching, so v večini uporabila coaching dva do petkrat.

Tretje raziskovalno vprašanje je preverjalo vpliv coachinga na zaposlene in rezultate podjetja.

Med koristmi za zaposlene izstopata učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samopodobe in samozavesti. Zanimivo je, da so vsa podjetja zaznala koristi pri zaposlenih, saj odgovor »nobenih koristi« ni bil nikoli izbran. Največja korist za podjetje pa je izboljšanje organizacijske klime. Enako kot pri koristih za zaposlene tudi v tem odgovoru nobeno podjetje ni izbralo možnosti »nobenih koristi«, kar pomeni, da so podjetja zaznala vsaj eno korist tako za zaposlene kot podjetje samo. Nasprotnje koristim so pomankljivosti coachinga, le-te podjetja najpogosteje navajajo kot jasno

opredeljen postopek izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene. Tretjina podjetij pa pri coachingu nič ne pogreša, kar pomeni, da so bili s storitvijo zadovoljni.

Četrto raziskovalno vprašanje je preverjalo zadovoljstvo podjetij z izvedbo samega procesa coachinga in področja zadovoljstva ali nezadovoljstva. Dobri dve tretjini podjetij je z izvedbo procesa zadovoljnih. Podjetja so bila najbolj zadovoljna s časovno prilagodljivostjo coacha in učinkovitostjo ter izkušnostjo coacha. Niti eno podjetje ni bilo nezadovoljno.

Iz rezultatov analize je razvidno, da je potencial za razvoj coachinga v slovenskem poslovnem prostoru velik. Podjetij, ki še niso uporabila coachinga, je veliko. Kar nekaj je takih, ki že razmišljajo o uvedbi. Smiselno je, da slovensko coaching združenje, skupaj z ostalimi akterji na tem področju, nadaljuje oziroma poveča aktivnosti za prepoznavnost coachinga, predvsem njegovih koristi za zaposlene in podjetje, ter ob tem podjetjem svetuje tudi pri načinu izmere učinkov. Coaching je, po analizi Frank Bresser Consulting (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 99) v Sloveniji še vedno v fazi uvajanja. Glede na pretekle rasti in razvoj coachinga v razvitih tujih poslovnih okoljih, verjamem, da je možnosti za razvoj in rast v Sloveniji veliko, vprašanje je samo še čas in pripravljenost podjetij, da razišče svoje potenciale tudi s pomočjo coachinga.

LITERATURA IN VIRI

1. *ABMSS d.o.o.* Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.asc12.si/>
2. *AC – Association for Coaching.* Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.associationforcoaching.com/media/uploads/accreditation-documentation01/AC_Coaching_Supervision_Guide.pdf
3. Adlešič, G. et al (2006). *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
4. *AMA – American Management Association* (2009). *Coaching – A Global Study of Successful Practices, Current Trend and Future Possibilities 2008–2018*. New York: American Management Association.
5. Anderson, M. C., Frankoveglia, C., & Hernez–Broome, G. (2009). Business leaders reflect on coaching cultures. *Leadership in Action*, 28(6), 20–22.
6. Barner, R., & Higgins, J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development* 26 (1), 149.
7. *BB+ Svetovanje, d.o.o.* Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbsvetovanje.si/osebni-razvoj-12460/coaching-12708/>
8. Berglas, S. (2002, junij). The Very Real Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching>
9. Brock, G. V (2006). Who's who in coaching: who shaped it, who's shaping it. Najdeno 20. aprila 2016 na spletni strani <http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/Whos-Who-In-Coaching-ICF-Research-Symposium-Paper-7-24-2006.pdf>
10. Brock, G. V (2008). *Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching* (doktorska dizertacija). Maui: International University of Professional Studies.
11. Brock, V. (2015). Gold Rush Coaching Supervision Professional coaching and the dangers of coaching supervision. *E &P*, 22(1).
12. Brock, V. (2016). Timeline of root discipline emergence and relationships. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/www.coachinghistory.com-Figure-3.jpg>
13. Cavanagh, M., Grant, M. A., & Kemp, T. (2005). *Evidence–Based Coaching: Volume 1, Theory, research and practice from the behavioural science*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
14. Cantrell, M. S., & Smith, D. (2010). *Workforce of one; revolutionizing talent management through customization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
15. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey–Bass A Wiley Company.
16. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2015a, februar). *Annual Survey Report: Learning and Development 2015*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

17. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2016b, februar). *Leader's Views on our Profession, Winter 2015–2016*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
18. CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2016c, maj). *Views on Working Life, Spring 2016*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
19. *Der Coaching Markt*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>
20. Cortes, J. P. (b.l.). 14 Breakthrough Coaching Models. Najdeno 26. maja 2016 na spletni strani <http://www.what-is-coaching.com/coaching-models.html#.V0xlbVBf3ug>
21. Coutu, D., & Kauffman, C. (2009, januar). What Can Coaches Do for You. Najdeno 26. maja na spletni strani <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>
22. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage
23. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: regionalni center za razvoj.
24. Čeč, F., & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
25. DeAngelis, T. (2010). First-class coaching. *Monitor on Psychology*, 41(10), 48.
26. Đuvelek, S., & Boštjančič, E. (2013). Strokovna usposobljenost slovenskih coachev. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 31-33.
27. DCV – *Der Deutscher Coaching Verband*. Najdeno 8. maja 2016 na spletni strani <http://coachingverband.org/zertifizierungsordnung/>
28. DCV – *Der Deutscher Coaching Verband* (2013, 14. marec). Checkliste für Unternehmen und externe Coaches Najdeno 26. maja 2016 na spletni strani http://www.dbvc.de/fileadmin/user_upload/dokumente/DBVC_Empfehlungen_f%C3%BCr_Unternehmen_und_externe_Coaches_01.pdf
29. DBVC – *Der Deutsche Bundesverband Coaching* (2013). Zusammenfassung Coaching-Marktanalyse 2013. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu http://docplayer.org/storage/24/3611054/1464739808/Ug33v1FFBzA_OttfXcuu-Q/3611054.pdf
30. DBVC – *Der Deutsche Bundesverband Coaching* Najdeno 8. maja 2016 na spletni strani http://www.dbvc.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Bewerbungspakete_Neu/Coaching_Weiterbildungen_DBVC_Qualitaetsaussagen.pdf
31. EMCC – European Mentoring & Coaching Council (2016). Global Code of Ethics for Coaches and Mentors. Najdeno 7. maja 2016 na spletni strani http://www.emccouncil.org/webimages/EMCC/Global_Code_of_Ethics.pdf
32. Ennis, S., Goodman, R., Hodgetts, W., Hunt, J., Mansfield, R., Otto, J., & Stern, L. (2005). Core Competencies of the Executive Coach. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sitemason.com/files/g2o0yA/Core%20Competencies%20of%20The%20Executive%20Coach.pdf>
33. Frank Bresser Consulting (2009). *The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009*. Cologne: Frank Bresser Consulting.

34. Frank Bresser Consulting (2009). *The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009 – Executive Summary*. Cologne: Frank Bresser Consulting.
35. Gavett, G. (15. avgust 2013). Research: What CEOs Really Want from Coaching. *Harvard Business Review*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/08/research-ceos-and-the-coaching>
36. George, M. (2013, maj). Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching. *Sociological Inquiry*, 83(2), 179-208.
37. Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2015). The Working Alliance in Coaching: Why Behaviour Is the Key to Success. *The Journal of Applied Behavioral Science*, str 1-21.
38. Glotta Nova – Center za novo zdravje. Najdeno na spletnem naslovu 26. maja 2016 http://www.glottanova.si/coaching/icf_akreditacija/index.php
39. Gormley, H., & Van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90–101.
40. Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching*. Sydney: University of Sydney, Australia.
41. Grant, A. M. (2007). *Past and Future: The evolution of professional coaching and coaching psychology*. V S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Routledge.
42. Grant, A. M., Curtaigne, 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.
43. Gray, D. E. (2004). The Principles and processes in coaching evaluation. *International Journal of Mentoring and Coaching, EMCC*, 2(2), 1–15.
44. Gros, S. (2013). Sposobnost empatije in sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete – kaj imajo skupnega kompetence in coaching. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 26–28.
45. Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture*. Berkshire: McGraw Hill Open University Press.
46. Harvard Business Essentials (2004). *Coaching and Mentoring; How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
47. Honey, P., & Mumford, A. (2006). Peter Honey and Alan Mumford's model. Najdeno 23. aprila 2016 na spletni strani <http://www2.le.ac.uk/departments/gradschool/training/eresources/teaching/theories/honey-mumford>
48. Hunt, M. J., & Weintraub, R. J. (2002). *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. Thousand Oaks (California): Sage Publications, Inc.
49. ICF – International Coaching Federation (2012). *ICF Global Coaching Study*. Lexington: International Coach Federation.

50. ICF – International Coaching Federation (2014). *ICF Global Consumer Awareness study*. Lexington: International Coach Federation.
51. ICF – *International Coaching Federation*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
52. ICF – *International Coaching Federation*. Najdeno 29. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.joomag.com/magazine/coaching-world-issue-16-november-2015/0974226001448373239>
53. ICF – *International Coaching Federation*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu http://coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=2212&_ga=1.199795180.316627918.1453135807&RDtoken=42537&userID=
54. ICF – *International Coaching Federation*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=2206&navItemNumber=576>
55. IES – Institute for Employment Studies (2006). Practical methods for evaluating coachinga. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/430.pdf>
56. Inštitut za slovenski jezik Frana Removša ZRC in avtorji (2014). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (druga dopolnjena in deloma prenovljena verzija, 1 knjiga). Ljubljana: Cankarjava založba – Založništvo, d.o.o.
57. Kalakavan, S., & Katrinli, A. (2014). *The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey*. Istanbul: Istanbul Aydin University.
58. Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2) 152–176.
59. Kohant, A., Tacer, B., Hrovatič, D., Urbanc, K., Vidmar, T., Toličič, D. Ž., Jelenc, J. S., Pečjak, S., Jurišević, M., Niklanovič, S., Dedić, S., & Bučar, M. S. (2011). Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.ess.gov.si/_files/3594/terminoloski_slovar.pdf
60. Evropska komisija. (2006). ECVision. A European Glossary of Supervision and Coaching. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.anse.eu/tl_files/ecvision/dokuments/Att%202_ECVision_Glossary.pdf
61. Lacker, F. D., & Miles, S. (2013). 2013 Executive Coaching Survey. *Stanford Graduate School of Business, Center for Leadership Development and Research, The Miles Group*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-survey-2013-executive-coaching.pdf>
62. Lawrence, P. (2014). Building a coaching culture in a small Australian multinational organisation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 53–60.

63. McDermott, I., & Jago, W. (2005). *The Coaching bible*. London: Judy Piatkus Limited.
64. McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
65. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport . (b.l.) V *Korpus Gigafida*. Najdeno 31. marca 2016 na spletni strani <http://www.gigafida.net/Concordance/Search?q=kov%C4%8Ding>
66. Nared, M., & Pavlin, B. (2012, 24. december). Coaching pripelje podjetja do boljših števil. *Delo*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/coaching-pripelje-podjetja-do-boljsih-stevilk.html>
67. Pak, A., & Boštjančič, E. (2007). Supervizija kot metoda usposabljanja in razvoja kadrov. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(20), 25–28.
68. Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring – The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue*, 10–16.
69. Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: *What does the current literature tell us and what's next for coaching research?* *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116–128.
70. PCI – *Performance Consultants International*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.performanceconsultants.com/tim-gallwey>
71. *O akademiji*. Najdeno 30. maja 2016 na spletni strani <http://www.planetgv.si/dogodki/coaching-akademija/o-akademiji>
72. Pogačnik, V., Straus, B., & Zupančič, B. (1999). *Password – English Dictionary for Speakers of Slovenian*. Ljubljana: DZS.
73. Porenta, J. (2012). Coaching v Sloveniji. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(50), 34–36.
74. Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. *Coaching*. Najdeno 30. maja 2016 na spletni strani <http://www.proacta.si/coach/>
76. UNESCO Inštitut za statistiko. (2012). Mednarodni standard klasifikacije izobraževanja, ISCED 2011. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-en.pdf>
77. Utrilla, P. N. C., Grande A. F., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish case. *Intangible Capital*, 11(2), 166–189.
78. 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.
79. *SCZ – Slovensko coaching združenje*. Najdeno 29. januarja 2016 na spletnem naslovu http://coaching-zdruzenje.si/potrebujete_coaching/kaj_je_coaching/

80. Slovensko coaching združenje (2016). *Status slovenskega coaching združenja – Slovenskega združenja za razvoj človeških potencialov*. Ljubljana: Slovensko združenje za coaching.
81. Smrekar, E. (2011). Manager kot coach. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 20–22.
82. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). SKP – Standardna klasifikacija poklicev. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/skp/Esearch.aspx>.
83. Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today's economic climate. *Business Information Review*, 30(1), 27–34.
84. Whitmore, J. (2014). *Coaching for performance; GROWing human potential and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
85. Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The Complete Coaching at Work*. North Ryde: McGraw–Hill Australia Pty Limited.
86. ZRC SAZU – Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša (b.l.). V *Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU* (b.l), Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=coaching>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Elektronsko sporočilo z vabilom k sodelovanju k anketi	1
Priloga 2: Odgovor GZS o številu poslanih elektronskih sporočil.....	2
Priloga 3: Vprašalnik o izkušnjah strank s storitvijo coachinga v slovenskem poslovnem prostoru	3

PRILOGA 1: Elektronsko sporočilo z vabilom k sodelovanju k anketi



Poznate storitev coachinga?

Gospodarska zbornica Slovenije je podprla raziskavo o izkušnjah strank s storitvijo coachinga v slovenskem poslovnem prostoru. Raziskavo na podlagi ankete pripravlja Tina Lampič, študentka podiplomskega specialističnega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, program Management, v okviru specialistične naloge, prijavljene pod mentorstvom doc. dr. Katarine Katje Mihelič.

Cilj ankete je preveriti, koliko podjetja poznajo, uporabljajo coaching in kakšne izkušnje imajo z njim.

Vljudno vas vabimo k sodelovanju. Anketa, ki traja približno od 2 do 5 minut, odvisno od vaših izkušenj, je dostopna na spletnem naslovu: <https://www.1ka.si/a/97311>.

Prosimo vas, da anketo izpolnite do **3. 6. 2016**.

Ključne ugotovitve raziskave vam bomo z veseljem posredovali v branje.

Za sodelovanje se vam vnaprej iskreno zahvaljujemo.

To sporočilo ste prejeli, ker ste se naročili na e-novice GZS, udeležili dogodka na GZS ali se vpisali v podatkovno zbirko Sloexport. Če ne želite več prejemati tega sporočila, kliknite na povezavo [ODJAVI!](#)

PRILOGA 2

Slika: Odgovor GZS o številu poslanih elektronskih sporočil

The screenshot shows an Outlook window titled "RE: Anketa glede poznavanja coaching-a - Message (HTML)". The interface includes a ribbon with "FILE" and "MESSAGE" tabs, and various action buttons like "Ignore", "Delete", "Reply", "Forward", "Meeting", "Move", "Mark Unread", "Categorize", "Follow Up", "Translate", "Find", "Related", "Zoom", and "Select".

The email content is as follows:

sre 15.6.2016 14:03
Andreja Kos <andreja.kos@gzs.si>
RE: Anketa glede poznavanja coaching-a

To Tina

Click here to download pictures. To help protect your privacy, Outlook prevented automatic download of some pictures in this message.

Točna številka prejemnikov ankete je 6858 (osebe, ki so dejansko mail prejele, očitno je bilo med adremo nekaj ukinjenih mailov). Od teh je 1021 oseb mail dejansko odprla, na povezavo do ankete pa je kliknilo 86 prejemnikov. Adremo velikih in srednjih podjetij sestavljajo podjetja sestavljajo podjetja, ki jih ajpes opredeljuje kot velika in srednja (saj bazo pridobimo s strani ajpesa) – info maile kot maile zaposlenih v teh podjetij. Adrema delodajalskih in kadrovskih delavcev pa sestavljajo zaposleni v velikih, malih in srednih podjetjih, ki pokrivajo omenjena področja.

Upam, da sem odgovorila na vse.

lp

Andrejka Kos
pravna svetovalka

Gospodarska zbornica Slovenije
Pravna služba
Dimičeva ulica 13, 1504 Ljubljana
t: 01 5898 127
e: andreja.kos@gzs.si w: www.gzs.si

Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn icons

PRILOGA 3: Vprašalnik o izkušnjah strank s storitvijo coachinga v slovenskem poslovnem prostoru

Poševno besedilo je dodano samo za pojasnilo in ni bilo vključeno v končni anketi.

Vprašalnik o izkušnjah strank s storitvijo coachinga v slovenskem poslovnem prostoru

Sem Tina Lampič, študentka podiplomskega specialističnega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, program Management, in v okviru specialistične naloge, prijavljene pod mentorstvom doc. dr. Katarine Katje Mihelič, opravljam raziskavo o izkušnjah strank s storitvijo coachinga v slovenskem poslovnem prostoru. V Sloveniji je razvitost coachinga na začetni stopnji in se vedno bolj uveljavlja v poslovnem svetu. **Cilj ankete je preveriti, koliko podjetja poznajo, uporabljajo coaching in kakšne izkušnje imajo z njim.**

Lepo vas naprošam za izpolnitev vprašalnika, ki **traja od 2 do 5 minut, odvisno od vaših izkušenj. Smisleno je, da anketo izpolni zaposleni, ki je v vašem podjetju odgovoren za razvoj zaposlenih.** Podatki, zbrani s to anketo, bodo uporabljeni samo v zbirni obliki in za namene specialistične naloge. V primeru, da želite prejeti rezultate ankete, vam jih z veseljem posredujem.

Že v naprej se vam najlepše zahvaljujem.

I del – osnovni podatki o anketirancu

1. Št. zaposlenih v vašem podjetju:
 - a. do 10
 - b. od 11 do 50
 - c. od 51 do 250
 - d. več kot 251
2. Izberite dejavnost vašega podjetja (možnih je več odgovorov):
 - a. storitvena dejavnost
 - b. proizvodnja dejavnost
 - c. trgovinska dejavnost
 - d. drugo (prosim navedite): _____
3. Število nivojev vodenja v vašem podjetju:
 - a. od 1 do 2
 - b. od 3 do 4
 - c. več kot 4
4. Kdo v vašem podjetju je odgovoren za razvoj kadrov?
 - a. samostojni oddelek za kadrovanje
 - b. direktor
 - c. drugo (prosim navedite): _____
5. Označite vaše delovno mesto v podjetju (tisti, ki odgovarja na anketo):

- a. direktor
- b. HR direktor ali zaposleni, ki deluje na tem področju
- c. vodja izobraževanje ali zaposleni, ki deluje na tem področju
- d. poslovni sekretar
- e. ostalo, prosim navedite _____

V primeru, da želite prejeti rezultate celotne ankete, prosim vnesite vaš elektronski naslov: _____

II del – poznavanje coaching storitve

6. Kako dobro poznate storitev coachinga?

- a. sploh ne poznam
- b. zelo malo poznam
- c. malo poznam
- d. dobro poznam
- e. zelo dobro poznam

Za anketirance, ki so na 7. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko a., se anketa zaključuje.

Za anketirance, ki so na 7. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko b., c., d. in e., se anketa nadaljuje.

7. Katera od spodnjih trditev najbolje opisuje coaching (možen je samo 1 odgovor):

- a. partnerstvo, ki v težkem, provokativnem in kreativnem procesu maksimira osebne in profesionalne potencialne
- b. posredovanje lastnih strokovnih izkušenj in znanja posameznikom z manj izkušnjami
- c. pregled in ocena trenutnega stanja ter posredovanje priporočil za izboljšanje prakse na določenem področju
- d. skupno delovanje za doseg zastavljenega cilja po vnaprej določenem načrtu

Vsak odgovor opisuje enega od temeljnih oblik pomoči (a. coaching, b. mentorstvo, c. svetovanje, d. trening)

8. Ali menite, da sta coaching in mentorstvo enaki obliki storitve? (odgovori bodo odgovorili na vprašanje ali je zamegljenost razlikovanja prisotna tudi v slo (poglavje 1.2) :

- a. da
- b. ne
- c. ne, vendar se med seboj lahko prepletata

9. Kako ste se spoznali vsebino coaching storitve?

- a. preko oglasov
- b. preko strokovne literature o razvoju kadrov
- c. na strokovnih konferencah o razvoju kadrov
- d. preko priporočil ostalih podjetij, ki imajo izkušnje s coachingom

10. Ali je po vašem mnenju coaching »modna muha«?

- a. sploh se ne strinjam
- b. delno se ne strinjam
- c. težko se opredelim

- d. delno se strinjam
 - e. popolnoma se strinjam
11. Ali ste v vašem podjetju že koristili storitev coachinga?
- a. ne in ne razmišljamo o uvedbi
 - b. ne, vendar razmišljamo o uvedbi
 - c. da in ga ne bomo koristili več v prihodnje
 - d. da in ga bomo koristili tudi v prihodnje

Za anketirance, ki so na 11. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko a., se anketa zaključuje.

Za anketirance, ki so na 11. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko b., se anketa nadaljuje z vprašanji od št. 23 do 27.

Za anketirance, ki so na 11. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko c. in d. se anketa nadaljuje z vprašanji od 12 do 30.

12. Zakaj ste se odločili za uvedbo coachinga (možnih je več odgovorov)?
- a. zaradi naraščajočega trenda uvajanja coachinga v slovenska podjetja
 - b. zaradi priporočil drugih podjetij
 - c. na podlagi strokovnih gradiv in raziskav s področja coachinga
 - d. radovednost
 - e. drugo (prosim navedite): _____
13. Kako pogosto ste do sedaj uporabili coaching v vašem podjetju (za koliko različnih sodelavcev)?
- a. enkrat
 - b. dva do trikrat
 - c. štiri do petkrat
 - d. več kot šestkrat
 - e. imamo sklenjeno pogodbo za izvajanje coachinga za daljše časovno obdobje in več različnih sodelavcev
14. Kdo je predlagal uvedbo storitve coachinga v vaše podjetje?
- a. vodja oddelka/sektorja/divizije za kadrovanje
 - b. zaposleni
 - c. direktor/predsednik oz. član uprave
 - d. ostali (prosim navedite): _____
15. Kdo v vašem podjetju je bil vključen v proces coachinga?
- a. izvršni direktorji
 - b. vodje
 - c. posamezni zaposleni (strokovni sodelavci)
 - d. več zaposlenih v obliki timskega coachinga
 - e. drugi (prosim navedite): _____
16. Koliko časa v povprečju traja proces coachinga v vašem podjetju, za enega sodelavca (prosim navedite št. v mesecih)?
- _____
17. Kdo je določil cilje procesa coachinga za posameznega zaposlenega?
- a. sodelavec sam, ki je vključen v proces coachinga
 - b. podjetje, skupaj s sodelavcem, ki je vključen v proces coachinga

- c. podjetje, brez sodelavca, ki je vključen v proces coachinga
 - d. coach
 - e. cilj ni bil določen
18. Ali za vaše podjetje coaching predstavlja investicijo ali izključno samo strošek?
- a. investicija in strošek
 - b. izključno strošek
19. Katere najpogostejše koristi coachinga opazite pri zaposlenih (možnih je več odgovorov)?
- a. izboljšanje zavzetosti zaposlenih
 - b. učinkovitejše reševanje vsakodnevnih delovnih obveznosti
 - c. izboljšanje samozavesti in samopodobe
 - d. izboljšano ravnovesje med poklicnim in osebnim življenjem
 - e. odprta in jasna komunikacija
 - f. nobenih koristi
 - g. drugo (prosim navedite): _____
20. Katere najpogostejše koristi coachinga ste opazili pri rezultatih podjetja (možnih je več odgovorov)?
- a. izboljšanje poslovnih rezultatov (prodaja, dobiček,..)
 - b. izboljšanje organizacijske klime
 - c. znižanje absentizma in odhodov iz podjetja
 - d. jasnost poslovne strategije
 - e. nobenih koristi
 - f. drugo (prosim navedite): _____
21. Na kakšen način preverite dosego ciljev coachinga in vpliv na učinkovitost zaposlenih (možnih je več odgovorov)?
- a. s ponovno oceno 360 stopinj
 - b. s ponovnim merjenjem organizacijske klime
 - c. s ponovno meritvijo zadovoljstva naših strank
 - d. znižanje absentizma in odhodov iz podjetja
 - e. drugi način, prosim navedite: _____
 - f. ne preverjamo in ne razmišljamo o uvedbi merjenja učinkov coachinga
 - g. ne preverjamo, vendar razmišljamo o uvedbi merjenja učinkov coachinga
22. Kaj pogrešate pri storitvi coachinga (možnih je več odgovorov)?
- a. ničesar
 - b. jasno opredeljene postopke izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene
 - c. register coachev v Sloveniji
 - d. jasno opredeljene pogoji za pridobitev naziva coach
 - e. drugo (prosim navedite): _____

III del – izvedba coaching storitve

23. Kaj vas je oziroma bi vas najbolje prepričalo pri izboru coacha (možnih je več odgovorov)?
- a. št. let v izvajanju coachinga
 - b. pretekle delovne izkušnje na drugih področjih dela
 - c. njegova primarna izobrazba

- d. osebna prepričljivost
 - e. osebni občutek
 - f. reference/priporočila
 - g. drugo (prosim navedite): _____
24. Kako pomembna je pri izboru coacha akademska izobrazba coacha s področja psihologije?
- a. sploh ni pomembna
 - b. delno pomembna
 - c. niti pomembno niti nepomembno
 - d. pomembna
 - e. zelo pomembna
25. Menite, da bi bil proces coachinga uspešnejši, če je coach v preteklosti deloval na enakem poklicnem področju, kot deluje vaše podjetje (npr. prodaja)?
- a. da
 - b. ne
26. Kako pomembna je za vas pri izboru coacha pridobljena akreditacija coacha? Akreditacija pomeni pridobljen certifikat enega od mednarodnih združenj za coaching, ki imajo jasno razdelane kriterije za pridobitev naziva coach.
- a. sploh ni pomembna
 - b. delno pomembna
 - c. niti pomembno/niti nepomembno
 - d. pomembna
 - e. zelo pomembna
27. Kako pomembno je za vas, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo? Supervizija je oblika nadgrajevanja znanj/izkušenj coacha s strani bolj izkušenih coachev.
- a. sploh ni pomembna
 - b. delno pomembna
 - c. niti pomembno/niti nepomembno
 - d. pomembna
 - e. zelo pomembna
28. Kako ste v vašem podjetju zadovoljni z izvedbo procesa coachinga?
- a. nezadovoljni
 - b. delno zadovoljni
 - c. niti zadovoljni/niti nezadovoljni
 - d. zadovoljni
 - e. zelo zadovoljni

Za anketirance, ki so na 28. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko d. in e., se anketa nadaljuje s vprašanjem 30 in zaključí.

Za anketirance, ki so na 28. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko a., b., se anketa nadaljuje z vprašanjem 29 in zaključí.

Za anketirance, ki so na 28. vprašanje odgovorili z odgovorom pod točko c., se anketa nadaljuje s vprašanjem 30 in zaključí.

29. Prosim navedite, s čim niste bili zadovoljni pri izvedbi coaching storitve (možnih je več odgovorov):
- a. predrago
 - b. časovno zamudno
 - c. premalo pozitivnih koristi glede na ceno
 - d. drugo (prosim navedite): _____
30. Prosim označite, s čim ste bili zadovoljni pri izvedbi coaching storitve (možnih je več odgovorov):
- a. časovna prilagodljivost coacha
 - b. učinkovitost coacha
 - c. izkušnost coacha
 - d. drugo (prosim navedite): _____